7

Asambleas y reuniones

Metodologías de autoorganización

Ana Rosa Lorenzo Vila y Miguel Martínez López





Desde sus inicios **Traficantes de Sueños** ha apostado por licencias de publicación que permiten compartir, como las Creative Commons, por eso sus libros se pueden copiar, distribuir, comunicar públicamente y descargar desde su web. Entendemos que el conocimiento y las expresiones artísticas se producen a partir de elementos previos y contemporáneos, gracias a las redes difusas en las que participamos. Están hechas de retazos, de mezclas, de experiencias colectivas; cada persona las recompone de una forma original, pero no se puede atribuir su propiedad total y excluir a otros de su uso o replicación.

Sin embargo, «cultura libre» no es sinónimo de «cultura gratis». Producir un libro conlleva costes de derechos de autor, traducción, edición, corrección, maquetación, diseño e impresión. Tú puedes colaborar haciendo una donación al proyecto editorial; con ello estarás contribuyendo a la liberación de contenidos.

Puedes hacer una donación
(si estás fuera de España a través de PayPal),
suscribirte a la editorial
o escribirnos un mail

traficantes de sueños

Traficantes de Sueños no es una casa editorial, ni siquiera una editorial independiente que contempla la publicación de una colección variable de textos críticos. Es, por el contrario, un proyecto, en el sentido estricto de «apuesta», que se dirige a cartografiar las líneas constituyentes de otros órdenes de vida. La construcción teórica y práctica de la caja de herramientas que, con palabras propias, puede componer el ciclo de luchas de las próximas décadas

Sin complacencias con la arcaica sacralidad del libro, sin concesiones con el narcisismo literario, sin lealtad alguna a los usurpadores del saber, TdS adopta sin ambages la libertad de acceso al conocimiento. Queda, por tanto, permitida y abierta la reproducción total o parcial de los textos publicados, en cualquier formato imaginable, salvo por explícita voluntad del autor o de la autora y sólo en el caso de las ediciones con ánimo de lucro.

Omnia sunt communia!

movimiento 7

Crisis de la representación, crisis de los viejos proyectos revolucionarios y de las formas de organización. En definitiva, un panorama marcado por la incertidumbre, pero también de emergencia de nuevas formas de vida, de nuevas agregaciones vivenciales, de formas inéditas de movilización política, de temáticas que recogen la potencia del no!, apoyándose en tramas de autoorganización social.

Con esta colección pretendemos continuar con una canal que abrimos hace ya tiempo y que pretendía servir para la transmisión de experiencias y saberes colectivos generados desde los movimientos sociales y su entorno, en tanto sujetos de una política que, al tiempo que, participativa y eficaz, es capaz de pensarse sin renunciar a sus prácticas.

Imagen de portada: Julien Charlon

Primera edici n, 2001
Segunda edici n, marzo de 2005
Ejemplares: 1000
T tulo:
Asambleas y reuniones
Autor:
Ana Rosa Lorenzo Vila
Miguel Martínez López
Maquetaci n y diseæo de cubierta:
Traficantes de Sueños.
Edici n:
Asociacion Para A Econonmia Social (APES)
Torrecedeira 105-36208-Vigo
Traficantes de Sueños
C\Hortaleza 19, 1º drcha.
28004 Madrid. Tlf: 915320928
http://traficantes.net
e-mail:traficantes@traficantes.net
Impresi n:
Queimada Gráficas.
C\. Salitre, 15 28012, Madrid
tlf: 915305211
ISBN:84-96453-00-6
Depósito legal: M-14905-2005

Asambleas y reuniones

Metodologías de autoorganización

Ana Rosa Lorenzo Vila
Miguel Martínez López



traficantes de sueños
movimiento

Índice

1. Introducción



De los problemas asamblearios a la reorganización participativa

SON MUCHOS LOS ÁMBITOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ASAMBLEAS: de hecho son la base de las organizaciones democráticas (asociaciones, cooperativas, etc.). Y son todavía más los ámbitos en los que las reuniones son herramientas habituales para articular el trabajo en equipo.

Carencia de referentes técnicos para organizar reuniones

Sin embargo no existe una divulgación general de las técnicas que facilitan el desarrollo eficaz y satisfactorio de este tipo de trabajos colectivos. Y esta carencia de referentes técnicos se traduce casi siempre en muchos problemas: las reuniones son muy largas y poco productivas, se desarrollan de forma poco participativa o incluso antidemocrática, resultan pesadas y poco atrayentes, entre otros muchos defectos.

Estos problemas pueden resolverse, en parte, con la práctica, con la acumulación de experiencia de participación en reuniones. Sin embargo, también es muy común, entre colectivos con larga trayectoria organizativa y que desarrollan reuniones muy a menudo, encontrarse con problemáticas muy básicas no resueltas, y por lo tanto con obstáculos permanentes. Pensamos, pues, que se hace precisa la adquisición de cierto conocimiento técnico, y también de entrenamiento. A esto pretende contribuir el libro que tienes entre manos.

Se necesitan disposiciones positivas para el trabajo en grupo

El funcionamiento asambleario entraña dificultades en la misma medida en que depende de las aportaciones y capacidades de muchas personas. En especial, de la capacidad de comunicación y de resolución de conflictos para llegar a acuerdos comunes. Además de trabajar estas capacidades es necesario hacerse conscientes de que las asambleas son sensibles a las disposiciones negativas que puedan albergarse en el grupo: cada persona tiene poder para frenar o boicotear su funcionamiento. Por lo tanto estas disposiciones también son objeto de atención: en primer lugar procurando que sean positivas; en segundo lugar dotándose de métodos para neutralizarlas en caso de que no lo sean.

Son muy frecuentes las actitudes de boicot a las reuniones que tienen su origen en disconformidades, conflictos o desacuerdos no solventados con la entidad u organización en la que se está (o con parte de sus miembros). Puede ocurrir, en estos casos, que la actitud negativa en la asamblea sea la vía de comunicación, y/o de presión más fácil, más accesible o la única que tengan. Es recomendable intentar abordar estos conflictos por medio de cauces específicos para ellos, sea dentro de una reunión como tema específico o por las vías que se considere oportunas. Pero, en todo caso, no adaptarse a la presencia permanente de este tipo de disposiciones que pueden entorpecer sistemáticamente la marcha fluida de las reuniones.

Las asambleas son el instrumento práctico más definitorio de la organización democrática e igualitaria. Por su parte, las reuniones, como manifestación del trabajo en equipo han demostrado dar respuestas más creativas y productivas que las valoraciones y decisiones tomadas unilateralmente. Las asambleas y reuniones, por lo tanto, confieren sentido social, comunitario y cooperativo a la autogestión de cualquier colectivo. Por eso han de dotarse de instrumentos que permitan la puesta en práctica de estas cualidades, superando las dificultades que hemos referido.

En este libro, a modo de guía práctica, trataremos de contribuir a dotar a las distintas entidades y colectivos de herramientas para sacarle todo el provecho a sus reuniones. De este modo es posible que contribuyamos también a contrapesar cierta «mala prensa» que tiene la dinámica asamblearia y el trabajo en equipo cuando escuchamos: «las reuniones son improductivas», «en grupo nadie se hace responsable de nada», «se pierde mucho tiempo», «sólo se discute pero no se encuentran soluciones», «no se deja hacer a la gente que verdaderamente sabe».

LA MALA PRENSA DE LAS MALAS EXPERIENCIAS

> Ciertos polemistas viscerales exigen que cada decisión sea tomada por una asamblea (les encantan las asambleas). Discutir nimiedades hasta la exasperación indica una gran desconfianza mutua entre los asamblearios (además de pocas miras), pero no llegar a soluciones claras y asumidas por todos, o «mariposear» de tema en tema sin resolver ninguno, revela una falta de método o de educación «social» que puede conducir a tachar el sistema asambleario como de muy ineficaz y sobre todo aburrido. Esas largas horas de asambleas que todos sufrimos, en las que al final ya no sabías de qué se hablaba, ni qué se votaba, ni qué se había decidido, son un auténtico horror, salvo para aquellos con un ego que se colma al hablar y al discutir.
>
> *Lorenzo Mediano*

Como ya hemos dicho, las asambleas y reuniones forman parte de muchos tipos de organizaciones: entidades de la economía social, comunidades de vecinos, asociaciones sin ánimo de lucro (culturales, vecinales, de madres y padres de alumnos/as, solidarias o reivindicativas), e incluso en la Administración Pública, sindicatos, partidos políticos o empresas privadas. La experiencia que orienta estas páginas parte sobre todo de las empresas cooperativas gallegas, con las que hemos venido trabajando este aspecto (a través de la «Federación de Cooperativas Sinerxia» y la «Asociación Para a

Economía Social»), así como de diversos foros, generalmente más numerosos y heterogéneos, vinculados a procesos de participación social en políticas públicas (responsabilizándose, desde CIDADANIA S. Coop. Galega, en la coordinación de dichos foros). También hemos sistematizado las experiencias de asociaciones y colectivos reivindicativos, en los que de forma más puntual tuvimos la oportunidad de organizar cursos, de prestar asesoramiento o simplemente de participar como unos activistas más.

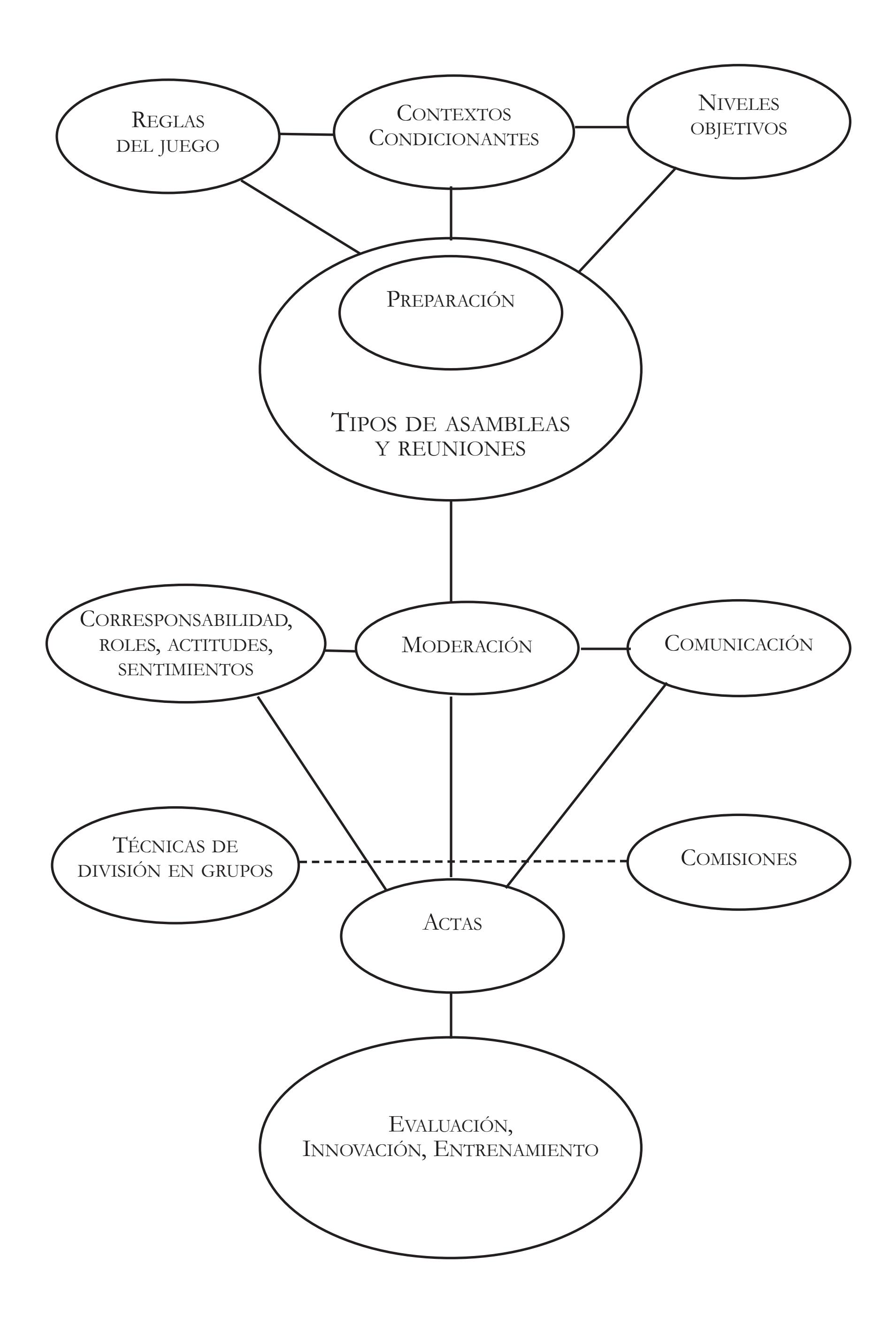
En todas estas entidades el tipo de problemática con la que nos hemos encontrado es muy similar. Sin embargo sí hay que hacer diferenciaciones cuando abordamos otras variables, como el carácter más o menos técnico de los temas a tratar o, sobre todo, el tamaño del grupo: una reunión en la que participan doscientas personas tiene sus propios límites y precisa de unos métodos de trabajo diferentes que una en la que participan quince.

Resumiendo, en las organizaciones democráticas y en aquellas que asientan la organización del trabajo (completamente o en parte) en instancias participativas, es necesario contar con una mínima capacidad técnica para la realización de reuniones y asambleas. Esta capacidad debe ser compartida por todo el grupo en la medida de lo posible, ya que el éxito o fracaso de la reunión depende de todas las personas que participan en ella. La formación necesaria en técnicas de reuniones puede darse a través de distintas vías: bibliográficas, cursos específicos, entrenamiento aplicando las distintas propuestas técnicas a las reuniones habituales, intercambios y aprendizajes recíprocos sobre las experiencias en el tema y, sobre todo, evaluación permanente y colectiva de las reuniones, con guías que permitan ir detectando fallos y reconociendo también las mejoras que se van incorporando.

Como veremos, esta capacidad técnica tendrá que responder a objetivos de tres niveles diferenciados: la eficacia de la reunión (cumplimiento de la misión u objetivos para los que fue convocada), la participación democrática (atendiendo a la transparencia informativa, a la recogida de todas las opiniones y a la organización de la toma de decisiones democrática), y a que las relaciones personales sean de cordialidad y cooperación.

Esperamos que estas reflexiones y sistematizaciones sobre nuestras experiencias enriquezcan los espacios de autogestión cotidiana, y que las próximas publicaciones se nutran también de vuestros hallazgos.

Esquema de estructuración del contenido



2. Las reglas del juego



AUNQUE PODAMOS HABLAR DE HERRAMIENTAS DE TIPO TÉCNICO para la organización de reuniones y asambleas, está claro que estas herramientas están cargadas de un contenido social y político. Son, específicamente, argumentaciones, cálculos sociales y propuestas, más que simples técnicas o prácticas como pueda ser coser o alicatar. En general se orientan hacia la fluidez de las relaciones personales dentro de un marco o reglas del juego compartidas. Este marco sería de: igualdad, democracia y respeto a los derechos de expresión y participación. La puesta en práctica de las recomendaciones que aquí proponemos en las situaciones concretas es necesariamente flexible, atendiendo a todos los factores externos e internos que convergen, y, por supuesto, a las diversas interpretaciones que puedan tener los anteriores principios.

Actitud cooperativa y comprometida con los objetivos comunes

En general, las técnicas que aquí vamos a exponer son válidas en reuniones en las que las personas tienen una actitud cooperativa y comprometida con la reunión. La relación podría ser, de este modo, catalogada como relación de cooperación: las personas pueden tener diferentes necesidades o puntos de vista, pero son comunicativamente abiertas entre sí, con amplios márgenes de confianza mutua, y no esperan de las demás ningún manejo o estrategia engañosa y malintencionada.

Actitud competitiva y negociadora dentro de unas reglas asumidas

También pueden funcionar las técnicas en situaciones menos cooperadoras, en las que cada cual está preocupado de sus propios intereses, hay cierta desconfianza y algún grado de manejo estratégico, pero en las que se asumen las normas de funcionamiento, el respeto de los acuerdos y todas aquellas técnicas que pueden facilitar la marcha de la reunión. En este caso el desarrollo de la reunión, a través de las técnicas que aquí se proponen, intentará encaminarse hacia una relación cooperadora, bloqueando aquellas estrategias retóricas que puedan resultar más negativas (ridiculización de las posturas contrarias, personalizaciones, monopolio de la palabra, interrupciones, etc.).

Actitud de explotaci n del propio poder hasta el mÆximo, fuera de norma alguna.

Sin embargo, hay cierto tipo de situaciones y de reuniones que se enmarcan en unas relaciones, por decirlo así, fuera de las normas, en las que tienen presencia la competencia, la explotación del poder hasta el máximo, las amenazas, las presiones con implicaciones violentas o situaciones de corrupción. En este marco las propuestas y herramientas de trabajo que se recogen en este manual pueden, muy probablemente, no servir en absoluto.

Dos ejemplos pueden ilustrar esta situación. Un caso sería el marcado por un contexto de conflicto bélico entre el ejército del Estado y una guerrilla, y de un alto índice de violencia social. En este marco, las reuniones de una organización campesina pueden verse comprometidas por la situación regional. Por ejemplo, si en esa organización campesina hay representantes de todas las tendencias políticas más o menos cercanas a uno y otro bando, pero nadie se manifiesta abiertamente a favor de ninguno de ellos, porque un posicionamiento público así significa poder ser agredido por la otra parte. En determinadas decisiones colectivas trascendentales se da el manejo de la amenaza de muerte, y en general la comunicación está bloqueada, desde fuera, por el miedo a ser catalogado como «gubernista» o como «subversivo». También puede ser frecuente, en estas situaciones sociales de conflicto, que en el seno de las organizaciones se introduzcan espías o elementos boicoteadores que dificultan profundamente el desarrollo normal y productivo de las entidades y de sus reuniones.

Otro ejemplo más cercano es el de una empresa cooperativa en la que una parte importante de sus socias quiere cerrar (para vender las propiedades y repartir el capital) y otra parte quiere mantener la producción, y en el que el primer grupo boicotea la continuidad de la producción sellando la puerta de entrada al taller con silicona, aprobando decisiones que luego no cumple con el único propósito de ganar tiempo y limar la paciencia de las oponentes, amedrentando, etc.

Probablemente existan técnicas y fórmulas para defenderse de estas situaciones, y es seguro que muchos colectivos las necesitan. Pero, lamentablemente, no contamos con la experiencia ni las referencias suficientes para abordar aquí este tipo de problemas.

Asambleas multitudinarias sin cauces de participaci n real.

Además de estos ejemplos de carencia de unas «reglas de juego extra-asamblearias» respetadas mutuamente, existen otras situaciones asamblearias que, por su dinámica, tampoco admiten, en general, las propuestas que aquí se recogen. Sería el caso de las asambleas multitudinarias y masivas en las que se trata de escuchar (y después apoyar o no) a varios candidatos para ser elegidos como representantes, o defensores de distintos programas. También sería el caso de las reuniones que se desarrollan bajo la fórmula del mitin. En estos casos no se trata tanto de fomentar la participación de todos los presentes, como de emplear un discurso convincente, por lo que las técnicas empleadas pueden situarse entre la escuela de la retórica clásica y las más recientes técnicas publicitarias. El ejercicio individual de algunas de estas técnicas (argumentos de autoridad, informar sin permitir debate, plebiscitos y otros) en las reuniones «cooperativas» será catalogado aquí dentro de los «roles negativos».

3. Los contextos que condicionan la organización asamblearia

Continuidad entre las asambleas y el modelo general de organización.

LAS REUNIONES NO PUEDEN SER ABORDADAS COMO UN ELEMENTO AISLADO en la organización. Para aclarar esto pensemos en algunos casos concretos.

1) Si una organización que desarrolla un tipo de relación interna marcadamente jerarquizada y antidemocrática pretende organizar asambleas participativas y democráticas (para dar mejor imagen, por ejemplo, o incluso para enriquecerse con las sugerencias y aportaciones de todos sus miembros), probablemente las asambleas queden vacías de sentido en poco tiempo.

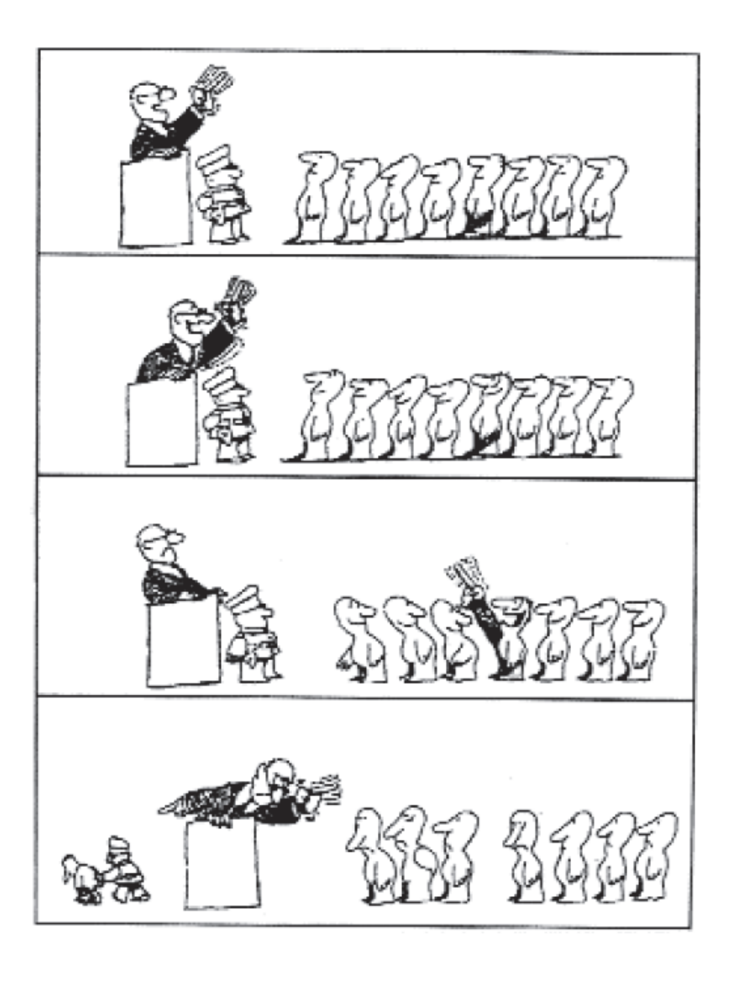
2) Si en las asambleas se toman muy frecuentemente decisiones que después no son asumidas o ejecutadas por la organización o por el colectivo, por muy bien que se hubieran desarrollado técnicamente, chocarán constantemente con un mismo muro.

3) Las asambleas y reuniones, sobre todo en las organizaciones estatutariamente democráticas, pueden convertirse en actos ceremoniales que establecen pocos hilos de continuidad con la práctica cotidiana de la entidad. Sería el caso, por ejemplo, de una asamblea general que se realiza cada año exclusivamente para refrendar la gestión cotidiana que está llevando un grupo reducido, cuando se presenta información insuficiente y los y las participantes simplemente pueden manifestar que siguen o no siguen confiando (más o menos ciegamente) en sus «gestores».

Incluso desde algunas experiencias asamblearias del movimiento okupa, se llega a reflexiones semejantes: «la asamblea sólo puede ser una expresión más de ese cotidiano donde discutir y organizar cierto número de actividades de alcance general y no un parlamentillo donde solventar nuestras diferencias o, aún peor, donde cualquier líder carismático, grupo o lobby militante trata de llevarse el gato al agua e imponer su Verdad» (Centro Social Autogestionado El Laboratorio, Madrid, http://sindominio.net/laboratorio).

Como veremos más adelante, cuando se trata de organizaciones en las que se convocan a muchas decenas o cientos de socios y socias, la asamblea en sí, su desarrollo concreto, no puede encerrar todos los cauces de participación, de democracia y de información que serían deseables. Se hace preciso un trabajo cotidiano, constante y previo de información a través de boletines o circulares, de debates, de distribución de funciones en comisiones y de otros cauces de participación que construyan la red de comunicación y de identidad del colectivo.

Además de la necesaria coherencia y continuidad entre la dinámica de las asambleas y los modelos organizativos y cauces de participación que se desarrollan en el día a día, existen otros elementos de la organización e incluso externos a ella que estarán mediando significativamente en las reuniones.



Evitar que los conflictos de la organización perturben sistemáticamente las asambleas.

1. De una parte están los conflictos internos de la organización. Cuando existen conflictos enquistados (arrastrados en el tiempo y que nunca acaban de resolverse) o conflictos recientes que aún no fueron resueltos, hay que ocuparse de mitigar su interferencia sobre la marcha de la asamblea. Como ya expusimos, las reuniones pueden ser consideradas por las personas afectadas de un conflicto como el lugar más propicio para manifestar su posición o su recelo (venga o no a cuento en relación al orden del día), sea porque es la única vía de comunicación que son capaces de ver, sea porque utilicen el bloqueo de la reunión como medida de fuerza. Para poder reorientar el conflicto por un cauce más apropiado que la reunión (suponiendo que están abordándose otros problemas que nada tienen que ver con el conflicto en cuestión), es preciso tener abierto ese cauce: una reunión específica, una conversación organizada con mediadores o arbitraje, la búsqueda de una solución negociada o buena para las dos partes, en espacios «intermedios» poco «marcados» (comidas, pasillos, jardines...), etc.

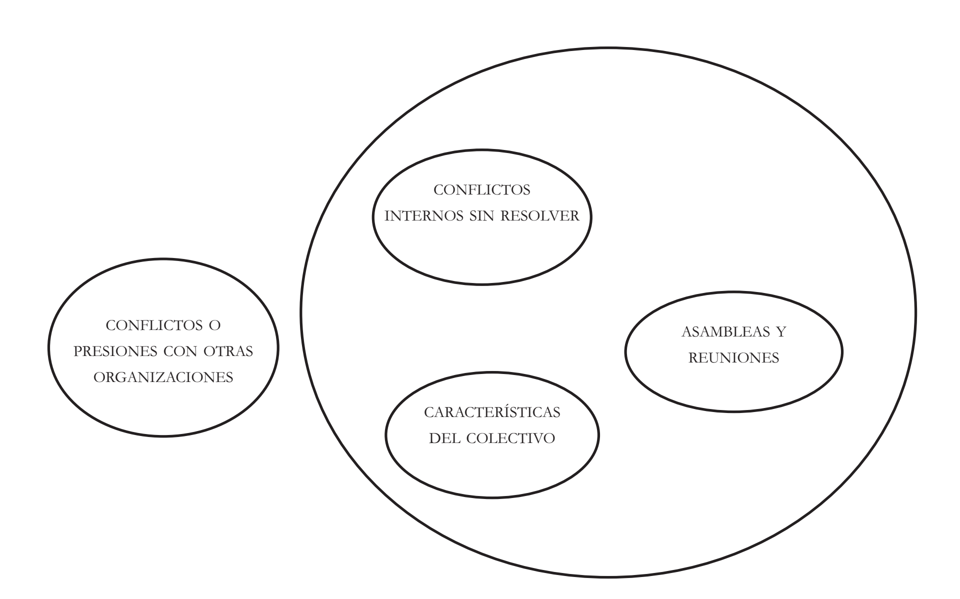
El ritmo de trabajo en las reuniones está, en ocasiones, marcado desde fuera.

2. También las presiones o conflictos de la organización con otras entidades externas pueden mediar mucho en las reuniones y asambleas. El caso más frecuente es cuando se está en una relación dependiente (por ejemplo, como cuando para continuar con nuestro trabajo precisamos de la concesión de un crédito, o de la aprobación de un permiso administrativo) o, por poner otra situación común, con fuerte presión temporal para acabar un trabajo. Muchas veces las organizaciones también tienen que tomar decisiones para las cuales no cuentan con toda la información necesaria (si el banco va a conceder el crédito o no, si tenemos confirmación de la aprobación de un convenio con la Administración, etc.). Estas incertidumbres y la presión del tiempo (no poder esperar para tomar la decisión) se traducen en dificultades en la búsqueda de soluciones sopesadas y argumentadas, y en la toma de decisiones colectiva, además de reducir las capacidades de preparación de la reunión con los requisitos de convocatoria e información suficientes.

Características de cada colectivo

3. Por último, las características del colectivo social son un elemento externo a la reunión y que va a condicionar su dinámica. Por una parte puede incorporar una dificultad el hecho de que no haya entendimiento en un colectivo no homogéneo (con normas sociales o códigos comunicativos diferentes). También condicionará la elección de las técnicas de participación el hecho de que se trate de un colectivo formado, por ejemplo, por personas de profesiones en las que hay un trabajo de «puesta en escena» y exposición hablada (como los maestros), o de un colectivo poco acostumbrado a hablar en público. Si en una reunión del claustro de un colegio la tónica general es hablar demasiado (monopolios de la palabra, exposiciones muy largas, irse del tema, interrumpir y no respetar el turno de palabras), en una reunión de una cooperativa de la confección (formada por personas con estudios primarios y sin otras experiencias de participación social, militancia sindical, etc.) la tónica puede ser pasar a la votación casi sin hablar nada (escuchar y votar). Las técnicas que empleemos en uno y otro lugar van a ser, en este caso, muy diferentes, incluso de sentido contrario: en el primer caso hacen falta técnicas para frenar y ordenar la participación y en el segundo técnicas para propiciarla.

Para concluir, podemos decir que las técnicas de organización de reuniones y asambleas tienen que ir acompañadas de técnicas de organización del trabajo o participación en los otros momentos de la vida de la entidad o del movimiento, de modo que se establezca una continuidad entre unas y otras. Por otra parte, las técnicas para la organización de reuniones no son universales: tienen que responder de forma flexible y creativa a los distintos condicionantes del grupo y de las contingencias externas.



4. Tres niveles de objetivos: eficacia, participación democrática y buen clima grupal

Hasta ahora hemos hablado de la necesidad de capacitación técnica para la organización de reuniones y asambleas. Lo óptimo es que esta capacidad técnica sea compartida por todos los asistentes, pero, en todo caso, es muy importante para la persona o personas que asuman la función de la moderación, es decir, para las que sean facilitadoras o dinamizadoras de la reunión.

Antes de entrar con las técnicas es necesario pararnos sobre qué niveles de objetivos se persiguen en la reunión, a qué distintos elementos tienen que atender estas figuras facilitadoras y el conjunto de asistentes.

Eficacia: aclarar los objetivos.

1. Al primer nivel le llamaremos «eficacia»: tienen que cumplirse con calidad los objetivos y la misión para los que fue convocada la asamblea. Esto implica que se aborden todos los temas que fueron fijados en el orden del día, que se tomen las decisiones que estuviera contemplado tomar y, además, que haya garantías de que sean buenas decisiones (factibles y convenientes). En el caso de que hubiera algún punto a resolver que fuese informativo, que la información sea completa, comprensible y bien entendida. Además, el cumplimiento de los objetivos debe conseguirse en el tiempo fijado, no basta hacerlo bien, sino también resolver a tiempo las cuestiones.

Participar: información, opiniones y consenso.

2. Al segundo nivel le llamaremos «participación democrática»: deben ser escuchadas y tomadas en consideración todas las opiniones y sugerencias, fomentando la aportación de todas las personas implicadas. Cada cual debe tener a su disposición toda la información necesaria. Las decisiones deben tomarse sin imposiciones ni coacciones, preferiblemente por consenso y, si no es posible, por votación mayoritaria, claramente formulada con anterioridad a su realización.

Clima cooperativo: satisfacción, respeto y confianza.

3. El tercer nivel es el de las relaciones personales, que deben ser de cordialidad y cooperación: el clima de trabajo debe ser agradable, basado en el respeto mutuo, deben resolverse los conflictos de forma no violenta y debe propiciarse la confianza suficiente para abordar los temas y favorecer la comunicación y el acuerdo.

Cuando hay incompatibilidades, no sacrificar un nivel a favor de otro.

El cumplimiento de estos tres niveles de objetivos va a dirigir la elección de las técnicas concretas. En algunos casos se producen ciertas incompatibilidades en la consecución de objetivos en dos niveles diferentes. Sobre todo, la disponibilidad de tiempo suele ser el principal problema: puede, en ocasiones, resultar difícil compatibilizar la necesaria participación de todo el mundo con el ajuste al tiempo limitado. En estos casos hay que encontrar unos mínimos de resultados satisfactorios en todos los niveles, valorando en cada caso qué elemento puede resultar prioritario, pero, como orientación general, no es positivo sacrificar desproporcionadamente un nivel en favor de otro.

Niveles de objetivos en la organización de reuniones

la eficacia	> que estén bien analizados los problemas. > que haya buenos criterios de valoración. > que se tomen las decisiones más adecuadas. > que se informe bien. > que todo esto se resuelva en el tiempo fijado.
la participaci n democrÆtica	> escuchar y tomar en cuenta todas las opiniones y sugerencias. > que cada cual tenga a su disposición toda la información necesaria. > que las decisiones se tomen sin imposiciones ni coacciones. > que las decisiones se tomen preferiblemente por consenso y, si no es posible, por votación mayoritaria.
relaciones personales de cordialidad y cooperaci n	> que el clima de trabajo sea agradable. > que esté basado en el respeto mutuo. > que se resuelvan los conflictos de forma no violenta. > que esté garantizada la confianza para abordar los temas y favorecer la comunicación y el acuerdo.

La diferenciación de estos tres niveles será orientadora de todos los pasos a dar: preparación, presentación, moderación, participación de los asistentes y evaluación. Al mismo tiempo servirá como guía para realizar una evaluación de la reunión. Como veremos más adelante, la organización de la reunión va a tomar en cuenta estos tres niveles de objetivos no sólo en el momento del desarrollo, propiamente dicho, de la asamblea, sino también en su preparación previa y en los momentos post-asamblearios.

5. La preparación de las asambleas y reuniones



NO SIEMPRE ES POSIBLE LLEVAR COMPLETAMENTE PREPARADA UNA REUNIÓN, pero seguramente es necesario más veces de las que se hace. La preparación de la reunión por parte de las personas que van a asistir modifica sustancialmente el rendimiento. Esto es aún más notorio cuando se trata de reuniones de un número muy alto de personas. Muchas veces puede resultar preferible reducir el número de reuniones y preparar cuidadosamente cada una de las que se realicen.

Preparación de los temas a tratar

Llegar a la asamblea con ideas previas sobre las cuestiones a tratar.

Muchos temas no pueden ser improvisados ni desarrollados en el tiempo que dura la reunión sin que disminuya considerablemente su calidad. Las dificultades que surgen en una reunión que no fue preparada son, por ejemplo: que no se entiende bien el problema que se está tratando (por lo que resulta difícil avanzar soluciones); que no hay suficiente tiempo para la elaboración de criterios que permitan valorar con más profundidad las alternativas que se tienen; que, en función de lo anterior, se crea un clima de inseguridad, tendiendo a postergar para más adelante las decisiones que había que tomar en la reunión; etc. Este tipo de dificultades pueden traducirse en una sensación de no haber avanzado nada con la reunión, de no alcanzar los objetivos y, por lo tanto, de cierta frustración y desmotivación.

Preparar los temas consiste en garantizar que los asistentes a la reunión ya tengan una serie de ideas previas sobre las cuestiones a tratar, y también en que esas ideas estén fundamentadas y contrastadas lo más que se pueda, para propiciar que las decisiones que se tomen sean las más acertadas.

Para preparar los temas existen diversas fórmulas:

— Elaborar documentos previos y hacerlos llegar a las y a los participantes.
— Organizar consultas o entrevistas con personas expertas en las cuestiones que vamos a abordar (bien personas que hayan superado alguna vez los mismos problemas, bien profesionales del asunto).
— Consultar y dar a conocer, en la asamblea, documentos o materiales sobre el tema (una posibilidad es que cada persona se encargue de leer un documento y se haga una puesta en común de todos en una parte del tiempo de la asamblea).
— Haciendo grupos de trabajo previos a la asamblea donde se discutan los problemas y las alternativas con más tiempo.
— Traduciendo informes, cuentas o informaciones complicadas a un lenguaje comprensible por todo el mundo.
— Aprovechando los espacios informales para hacer comentarios clarificadores e ir tomando postura.

En definitiva, se trata de evitar la improvisación (excesiva o perturbadora) y la falta de claridad de ideas en las reuniones.

Convocatoria y orden del día

1. En muchos casos la convocatoria se limita a comunicar la existencia de la reunión tal día a tal hora, obstaculizando así su preparación.

Convocar la asamblea con antelación y proponer temas a tratar.

La convocatoria se hará con suficiente antelación, incluyendo el orden del día si es elaborado previamente. Conviene que todos y todas tengan claro cuándo va a ser la reunión, qué puntos van a tratarse, en qué orden, cuánto tiempo se estima que durará y qué tareas son necesarias hacer antes de la reunión (conseguir información, habilitar un espacio, aportar materiales para una dinámica, estudiar el orden del día, etc.).

En muchas entidades democráticas sujetas a regulación normativa, el orden del día es obligado en las convocatorias de las reuniones, y también se regula el plazo de tiempo en el que tiene que hacerse pública la convocatoria.

Pero, además de la obligación legal, cuando existe, el orden del día es imprescindible para que las personas que asisten a las reuniones sepan con suficiente antelación qué temas van a tratarse y no asistan «a ciegas».

En todo caso, si la reunión fue convocada con muy poco tiempo y no se cerraron bien los temas, siempre es útil elaborar el orden del día en su comienzo para poder organizar el tiempo convenientemente.

2. La mayor parte de los órdenes del día elaborados en organizaciones adolecen de excesivo esquematismo. Se redactan los puntos muy esquemáticamente sin aclarar qué se persigue en cada uno de ellos.

Para cada cuestión marcar: objetivo,método y tiempo.

Lo ideal es que en la redacción de los puntos del orden del día se especifique para cada tema cuál es el objetivo que se pretende alcanzar (informar, tomar una decisión, sondear opiniones...) y el método o procedimiento que se va a emplear. También es conveniente hacer constar

el tiempo que se estima que llevará cada punto, para servir de guía y que todos los asistentes se hagan conscientes de cómo va discurriendo la distribución del tiempo durante la reunión (ya que puede variar ligeramente con respecto a lo planificado).

3. Otra cuestión importante en el orden del día es la ordenación temporal de los temas a abordar. Los temas deben agruparse lo más posible para tratar al mismo tiempo aquellas cosas relacionadas; también se separarán aquellos aspectos de un mismo tema que precisen soluciones muy diferentes.

Priorizar asuntos, agruparlos y dividirlos.

4. Los temas incluidos en el orden del día son una propuesta por parte de quien redacta y convoca la asamblea. Además, desde el día en que esto ocurre hasta la fecha misma de celebración de la asamblea, pueden adquirir importancia urgente nuevos temas. En consecuencia, toda propuesta debe estar abierta a que se incluyan otras propuestas de temas a tratar. A su vez, debería dejarse un margen razonable para añadir al orden del día los nuevos temas de interés surgidos después de la convocatoria.

Un orden del día abierto a novedades y sugerencias.

Una opción es dedicar siempre un punto final de «varios» donde se pueda dar cabida a las novedades que surjan o a las propuestas que se realicen por el resto del grupo. Otra posibilidad es abrir un pequeño lapso de tiempo al principio de la celebración de la asamblea solicitando a todas las personas asistentes que propongan temas para incluir en el orden del día y decidir, en ese momento, si se pueden abordar ese mismo día o se deben pasar para la próxima ocasión en que se reúna el colectivo.

5. Como primer tema a abordar es positivo poner algo que reúna a las personas y les haga reconocer la presencia de los demás y de sus intereses: una presentación dinámica de los asistentes, un tema distendido que propicie la intervención de todos y todas, etc.

También conviene una ordenación por prioridades como esta: empezar con algo fácil de resolver (esto da vigor y energía al grupo); seguir con los temas más difíciles, extensos o de mayor importancia; los temas largos pueden dividirse en varias partes que se manejen mejor o tratarlos en grupos pequeños y después en plenario conjunto; acabar con algo sencillo y corto (dejando buena sensación para la próxima vez).

Criterios de ordenación de los temas a tratar

Después de los temas principales pueden resolverse aquellas cuestiones muy puntuales que no llevan apenas tiempo: pequeñas informaciones, anuncios, breves consultas, etc. Como puntos finales recogidos en el orden del día y con un tiempo propio proponemos la evaluación de la reunión, escuchando a la persona o personas que hicieron de observadoras (si las hubo) y expresando personalmente en qué grado nos sentimos satisfechas o satisfechos en la consecución de los objetivos en los tres niveles: eficacia, participación democrática y relaciones personales cordiales y cooperativas. Este espacio de evaluación está orientado a la mejora continua de nuestras reuniones.

6. Otro punto que puede ser interesante en aquellos colectivos con muy constante dinámica asamblearia es fijar la fecha y los temas de la próxima reunión.

El orden del día no sólo marca el contenido, la ordenación y las prioridades de los temas. También recoge el tiempo que vamos a dedicarle y el método de trabajo propuesto. El orden del día es la brújula y el plano de orientación de la reunión y sirve para comunicar las intenciones de los

No acabar sin fijar la próxima cita.

convocantes y dar seguridad sobre la marcha de la misma a todas las personas del grupo, evitando que puedan sentirse «perdidas». El orden del día facilita el cumplimiento de los objetivos (en tanto que son conocidos y compartidos por los asistentes), fomenta la participación, en la medida en que da seguridad y también influye positivamente sobre el clima grupal. En este sentido es útil exponerlo en una pizarra o panel a la vista de todas o distribuirlo en papel para que cada persona pueda ir siguiéndolo.

Tiempo de duración de las reuniones

Dedicamos un apartado específico al tiempo de duración de las reuniones, ya que es otro elemento al que pocas veces se le presta la atención que merece. Es un caso muy habitual que conozcamos la hora de inicio de la reunión, pero no sepamos cuándo va a acabar. Esta situación dificulta la organización personal del tiempo de aquellas personas que asisten. La hora de finalización es incierta y cada cual hace sus cálculos en función de otras necesidades: por ejemplo, para quien tiene que dejar a sus hijos pequeños al cuidado de alguien, o tiene una cita para el mismo día de la reunión es importante que ésta se desarrolle en un tiempo limitado; sin embargo puede encontrarse con otra gente en el grupo que no tenga ninguna prisa y espera que los temas se aborden con profundidad y detenimiento. Muchas veces esta situación se resuelve en detrimento de la participación: quien tiene que irse abandona la reunión a medias. En casos extremos, pero muy frecuentes, de auténticos maratones de horas y horas, al final sólo quedan quienes más «resisten».

Incorporar descansos.

1. En la propia convocatoria de asamblea o reunión tiene que constar la hora de inicio y la hora prevista de finalización (hora que no deberá ser superada por encima de márgenes de error asumibles). De esta forma cada persona puede organizar el resto de sus compromisos.

2. Pero existe otra cuestión fundamental que justifica la atención al tiempo de duración de las reuniones: existe un tiempo límite que no se debe sobrepasar y que es aproximadamente de 2 horas (en algunos casos pueden ser tres). Después de hora y media o de dos horas mengua notablemente el rendimiento y la capacidad de autocontrol (para pedir el turno de palabra, escuchar las opiniones —sobre todo aquellas con las que no se está de acuerdo— y mantener la necesaria disciplina que exige el trabajo en grupo). No es poco habitual que las reuniones sobrepasen hasta tal punto este límite que las decisiones no sean tomadas tanto por haber llegado a una solución convincente, como por puro cansancio. La prolongación excesiva de la duración también redunda, por el cansancio, en un estado general de mayor crispación (o desimplicación) y en un clima tenso (o demasiado relajado, abandonando ya el interés por el cumplimiento de los objetivos prefijados).

Marcar la hora de finalización.

No hacer reuniones de más de dos horas.

3. Los dos puntos anteriores (necesidad de prefijar el tiempo de finalización y limitación de la duración de las reuniones a dos horas) implican que en la preparación de la reunión tenemos que hacer una estimación del tiempo que va a llevarnos cada uno de los temas

propuestos en el orden del día. Aprender a estimar el tiempo que llevan los puntos es una cuestión de práctica (probablemente se facilita si tomamos nota de cuánto tiempo nos llevaron, en reuniones anteriores, puntos similares), pero en general se tiende a calcular por lo bajo. Siempre que se pueda, para que no exista urgencia en abordar gran número de temas, es mejor correr el riesgo de que la reunión finalice antes de tiempo, que correr el riesgo de que el tiempo no sea suficiente.

Calcular la duración de cada tema.

4. De todos modos, a veces se presentan situaciones en las que debemos resolver en la misma reunión demasiadas cuestiones. En estos casos conviene poner la hora de finalización lo suficientemente tarde como para incorporar momentos de descanso o de distensión. Además de comunicar en la convocatoria cuál es la hora prevista de finalización, si ésta va más allá de tres horas desde el inicio, es importante solicitar de la gente buena disposición ante el esfuerzo adicional que se les pide. Se procurará no trabajar más de hora y media seguida, y los descansos se harán, a ser posible, saliendo de la sala para facilitar la desconexión y la distensión. Preferiblemente no se hablará de los temas de la reunión. Para estos descansos también puede ser positiva la realización de dinámicas de grupo que permitan el movimiento, la risa y la integración grupal.

Introducir dinamismo.

Una reunión larga tiene que ser dinámica: intercalando espacios de discusión plenaria con espacios de discusión en grupos pequeños, o con descansos. También es importante, por lo que tiene de motivadora, la sensación común de que se está avanzando en los puntos: a veces puede resultar positivo abordar un tema complejo por partes, para ir resolviendo una a una y producir esta sensación de acercarse al cumplimiento del objetivo.

El tiempo de duración de las reuniones es un aspecto fundamental al que prestar atención en el momento de la preparación de las mismas. Como es obvio, también habrá que «controlarlo» durante el desarrollo de la reunión propiamente dicha.

Tamaño del grupo

El número de participantes en la reunión condiciona fuertemente su funcionamiento. Algunas investigaciones sobre grupos permiten afirmar que el óptimo de intercambios y relaciones se consigue con un número entre cinco y diez participantes, donde los canales de comunicación son numerosos, se favorece la discusión y existe proclividad al consenso. Cuando se trata de argumentar y llegar a acuerdos el grupo de cinco a diez participantes es el que consigue un mejor equilibrio entre el dinamismo, el tiempo de producción y la riqueza de esta producción. Este fenómeno acontece siempre que el grupo no sea totalmente homogéneo ni totalmente heterogéneo en su composición, sino que combine distintas posiciones.

De cinco a diez: óptimo de intercambios.

Un grupo de tres o cuatro personas es «pobre»: las relaciones que se establecen dependen en mucha medida de la influencia individual de cada persona sobre las demás y también se tiende fácilmente a dobles emparejamientos paralizantes de las discusiones. Sin embargo, un grupo de tres personas (grupo triangular) no llega a un fácil consenso, por lo que puede ser muy creativo para extraer los distintos

matices de una cuestión (la tríada se esfuerza por producir más y más argumentos y consideraciones antes de cerrar la cuestión en una solución de acuerdo).

Por su parte, un grupo superior a diez personas tiende a fraccionarse en subgrupos. De ahí que en estos grupos la moderación sea imprescindible, como lo puede ser también la división «provocada» para fomentar la participación más directa y cercana.

Moderación imprescindible en un grupo de más de diez.

Los colectivos con muchos miembros deben tomar esto en cuenta para abordar tareas especialmente complejas o delicadas. En muchas ocasiones (sobre todo para la producción de argumentos y la valoración de alternativas, pero menos para la toma de decisiones) es recomendable dividirse en subgrupos que después actúen como unidades dentro del grupo. Otra posibilidad es delegar el trabajo de búsqueda de alternativas en el subgrupo más capacitado o dispuesto para esta tarea.

Organización del espacio

No atender a la distribución espacial en las reuniones puede traducirse en que se entorpezca fuertemente su desarrollo. No sirve cualquier lugar, ni siquiera el mismo lugar puede ser apropiado para reuniones con distinto número de participantes. Muchas veces nos encontramos con estructuras físicas que no podemos cambiar (un auditorio con los asientos fijados en el suelo o una sala con una mesa rectangular que ocupa casi todo el espacio). De partida, y siempre que existan alternativas, trataremos de cuidar la elección del local, y valoraremos favorablemente aquellos que tienen un mobiliario que permite variaciones para adaptarse al tamaño del grupo.

La distribución en el espacio simboliza polos de autoridad.

En otras ocasiones existe este mobiliario pero no se le presta atención y las personas se disponen según van llegando y tal y como encuentran las sillas y las mesas. También es frecuente, por ejemplo, que las personas que llegan algo tarde se agolpen en el lugar más cercano a la puerta. En este caso es recomendable invitarlas a pasar y hacerles un hueco.

La organización del espacio no sólo repercute en la comunicación entre las personas asistentes (que invite a hablar a todo el mundo, que evite que se hagan grupitos, etc.) sino que también puede cargar simbólicamente de autoridad ciertas posiciones (la «presidencia» en mesas rectangulares, la «superioridad» del que se sube a una tarima, etc.).

La distribución en el espacio y el modelo de comunicación.

Podemos organizar el espacio según dos modelos de comunicación contrapuestos. Uno es el modelo unidireccional o individualizador: toda la gente está orientada hacia una o pocas personas, como en las clases magistrales. Este modelo no favorece la comunicación en todos los sentidos, sin embargo, puede ser el modelo apropiado cuando se trata de reuniones de cientos de personas.

El otro es el modelo multidireccional o participativo: la gente en círculo o de otra forma siempre que se garantice que cada cual puede ver de frente a todos los demás. Esta es la organización ideal para grupos no demasiado numerosos ya que promueve la participación de todos por igual y evita que se hagan subgrupos que puedan entorpecer la marcha conjunta de la reunión.

En el aspecto de los símbolos de autoridad, hay que atender a las sillas, mesas, lugares desde donde se ve mejor, micrófonos, etc. que dan a las personas que ocupan estos lugares posiciones de privilegio.

Vamos por partes:

a) Mirarse: en una reunión de iguales donde se pretende que todo el mundo participe, que se trabaje en grupo y que se llegue a acuerdos consensuados, las personas deben distribuirse en el espacio de forma que queden todas al mismo nivel. De este modo podrán mirarse mutuamente y se facilitará la comunicación, tanto la verbal como la no verbal. La circunferencia será la forma ideal de distribución, aunque otras variantes como las formas elípticas o pentagonales también proporcionan nivelación.

b) La mesa: las personas que asisten a una reunión forman un círculo (pongamos por caso), pero el interior de ese círculo puede estar formado por una materia rígida (la mesa para posar papeles y escribir con un apoyo sólido) o quedar libre, facilitando así, de esta última manera, las formas de expresión corporal.

Si suprimimos la mesa estamos favoreciendo la cercanía del grupo y abriendo la vía para el intercambio en el nivel de las emociones. Si dejamos la mesa inhibimos al grupo básico y potenciamos el grupo de trabajo lo que resulta adecuado para los temas más arduos, formales y que requieren de anotaciones escritas. Algunas personas y colectivos, sin embargo, están habituados y son capaces de escribir sin necesidad de mesa, usando como apoyo los libros, las carpetas, sus piernas o los apoyamanos de las sillas que los tienen acoplados. Una mesa baja y pequeña, además, siempre favorece más la distensión que una alta y grande.

Dependiendo de la actividad de cada reunión es positivo ir variando: una reunión muy delicada y formal se hace con mesa, la siguiente, de discusión general, se hace sólo con las sillas...



Asamblea circular favorece la comunicación multidireccional.

Sillas cómodas e idénticas.

c) Las sillas: condicionan la posición y movilidad de cada persona. Por ejemplo, frente a la silla confortable, la silla rígida recuerda la obligación de trabajar. También, si las reuniones son largas, conviene que las sillas sean suficientemente cómodas.

Horizontalidad.

Es importante que todas las sillas sean simbólicamente equivalentes: que no haya nadie sentado en un cómodo sillón con ruedas si las demás están en sillas fijas y rígidas.

Concentración.

d) Estar al mismo nivel: o todas las personas sentadas en el suelo, o todas en sillas o todas de pie; y sin emplear tarimas ni desniveles, que sólo están justificados cuando se trata de reuniones tan numerosas que hay que tomar medidas específicas para que se escuche, se visualice, etc.

e) Que no haya perturbaciones: las reuniones deben hacerse en espacios donde no se esté realizando al mismo tiempo ninguna otra actividad que pueda entorpecer. Por ejemplo, es conveniente descolgar o desconectar los teléfonos y dejar para después cualquier otra actividad. Es conveniente también que en la sala donde se realiza no estén personas ajenas a la reunión, a no ser que tengan explícitamente el papel de observadoras para facilitar la posterior evaluación del desarrollo de la reunión.



Organización rectangular de la asamblea: favorece la comunicación exclusiva con la «línea de enfrente» y con quien «preside».



La mesa favorece el trabajo, pero inhibe la expresión corporal.

6. Tipos de reuniones según los objetivos



LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE LAS REUNIONES tienen que ser adecuadas a los objetivos específicos de cada una («para qué» fue convocada). En general, distinguimos cinco grandes grupos de objetivos, cada uno con unas técnicas propias:

reuniones de información.
reuniones de creatividad y generación de ideas.
reuniones de discusión.
reuniones de coordinación.
reuniones de toma de decisiones.

En una misma reunión pueden existir varios de estos objetivos. Una posibilidad es que cada punto del orden del día encaje en uno de estos grupos. Pongámonos en el caso de una reunión del profesorado de un colegio, por ejemplo:

> *Colegio Abrente Sociedad cooperativa*
> Asamblea Extraordinaria
> 2 de enero del 2005
>
> Orden del d a
> 1. Informe de la secretaría sobre cambios legislativos.
> 2. Búsqueda de ideas para organizar una fiesta de carnaval.
> 3. Decidir sobre la participación en el programa de reforestación del ayuntamiento.

Para el primer punto emplearíamos las técnicas de las reuniones informativas. Para el segundo organizaríamos, por ejemplo, una tormenta de ideas (técnica de creatividad). Para el tercero intentaríamos llegar a una postura consensuada u organizaríamos una votación, empleando las técnicas de toma de decisiones colectiva.

Otra posibilidad es que el mismo punto del orden del día incluya la necesidad de informar, generar ideas, discutirlas y tomar una decisión. Sería el caso de un orden del día con el siguiente punto:

> *Colegio Abrente Sociedad cooperativa*
> Asamblea Extraordinaria
> 2 de enero del 2005
>
> Orden del d a
> 1. Organizar una fiesta de carnaval.
> — Información: 20 minutos
> — Ideas: 45'
> — Decisión: 20'

Es posible que para abordar este punto haya que dar información, por ejemplo, sobre lo que se habló en la reunión con la asociación de madres y padres de alumnos. El siguiente paso puede ser dar ideas para la fiesta (disfraces, decorados, música, cómo favorecer la participación de madres y padres, etc.). Una vez recogidas todas las ideas, es necesario discutir cuáles son las que se consideran más oportunas, abriendo un espacio de debate donde se argumente sobre los puntos positivos y negativos de cada una de ellas. Después hay que tomar una decisión definitiva sobre cuáles de estas ideas se van a desarrollar. Por fin hay que distribuir las tareas, establecer grupos de trabajo y, en definitiva, coordinarse.

En la clasificación de las reuniones en estos cinco tipos en función de los objetivos no se pretende tanto clasificar las reuniones ni los puntos del orden del día, como que sepamos diferenciar temas o momentos diferentes en los que favorecer la utilización, en cada caso, de las técnicas más adecuadas. Vamos a ver estas técnicas para cada tipo de objetivo.

Reuniones de información

El objetivo de una reunión de información es proporcionar al grupo determinados datos sobre un tema de su interés. Medir la eficacia de la reunión será comprobar en qué grado fue recibida y comprendida la información.

Normalmente concebimos que informar de algo consiste en exponerlo a los demás y que el éxito o fracaso de esa información depende de las capacidades de la persona que expone (que sea clara y amena, que tenga recursos de oratoria, que complemente lo que dice con esquemas escritos o presentados en transparencias, etc.). Esto es así, pero sólo en parte, ya que el éxito o fracaso dependerá en mucha medida también de la actitud de las personas que están recibiendo la información.

Activar el compromiso de quien es informado/a.

1. **Es aconsejable que los receptores de la información asuman un papel activo**. Una de las formas es haciendo exposiciones muy sumarias (sin miedo a ser incompletas) y abrir después un espacio para las preguntas de

modo que sean estas preguntas las que vayan desencadenando que la información sea más completa. Esta fórmula tiene varias ventajas: resulta más amena que la exposición lineal, mantiene más despiertas a las personas que van haciendo preguntas y las cuestiones se van abordando en el orden que dicta el interés por ellas, lo que garantiza una mejor recepción y comprensión. La filosofía del informante que emplea esta técnica sería algo así como: «yo no voy a contaros nada que no os intereséis en saber» o también «la responsabilidad de estar bien informado es de quien hace las preguntas».

2. **Es necesario ofrecer información de los aspectos informales, siempre que existan**. Por ejemplo, si estamos comentando una reunión mantenida con algún delegado de la Administración, además de hablar del contenido de la conversación, es importante transmitirle al grupo cómo nos recibieron, cómo era el despacho, si nos atendieron cordialmente, etc., porque esto permite localizar las informaciones en su contexto y además facilita recordarlas con más claridad.

Informar también de lo informal.

3. **Hay que comprobar que el circuito comunicativo funciona**, que los mensajes fueron bien recibidos, sin distorsionarse por el camino y sin perder los contenidos más relevantes. Para comprobarlo basta con pedirle a una o varias personas que enuncien qué fue lo que entendieron. Sobre este enunciado pueden hacerse las correcciones oportunas. Esta también es una forma de dar un papel más activo a las personas que reciben la información.

Verificar que la información es recibida.

La aplicación de este esquema de comunicación multidireccional, orientado por las constantes preguntas, respuestas y comprobaciones tiene la ventaja de garantizar mucho mejor el objetivo de informar que la técnica habitual de la exposición lineal. Sin embargo, también hay que tener en cuenta su principal problema: requiere de mucho más tiempo. Tomar en cuenta esta consideración es importante cuando se está preparando la reunión y programando su duración.

Las reuniones de información en colectivos muy grandes tienen una limitación a la hora de establecer una comunicación multidireccional: serían demasiado largas y poco operativas. En estos casos se hace mucho más necesario cuidar la forma en que se expone la información, atendiendo al nivel de lenguaje (que sea comprensible por todo el mundo) y a los soportes visuales (encerado, proyector de transparencias u otras). Pero sobre todo, lo que puede ofrecernos más garantías de encontrar nuestro objetivo informativo es el trabajo fuera de la asamblea.

Ponerse a un mismo nivel de lenguaje y ayudarse con material audiovisual.

Este trabajo tiene que desarrollarse, o bien en grupos con un tamaño más adecuado para el estilo informativo que proponemos en este capítulo, o también a través de materiales escritos (o audiovisuales). Este tipo de grupos grandes, como puede ser el caso de una cooperativa de consumo o de una agraria con más de mil familias socias, son muy sensibles a la distorsión informativa, es decir, a los resultados de que la información circule de boca en boca como un rumor. De ahí que sea tan importante hacer llegar información clara en soportes escritos que sean atractivos e inteligibles para todos los implicados.

Informar antes de las asambleas.

Para acabar, la preparación de una asamblea informativa corresponde preferiblemente a las personas que van a informar, ya que ellas conocen qué aspectos pueden ser más relevantes del tema y pueden fijar más claramente los objetivos y los métodos adecuados.

Si el grupo es amplio (doce o más) conviene que una persona asuma la moderación, dando el turno de palabra y comprobando que la información fue recibida y entendida.

Guía para la devolución informativa

Cuando tenemos que poner a alguna o varias personas al corriente de alguna reunión a la que no asistieron, debemos procurar que se supere la costumbre de hacerlo informalmente, en cualquier momento y lugar, muchas veces poco apropiados, de un modo poco sistemático y sin posibilidades de confirmar matices y profundizar sobre la importancia de la información para el colectivo. Pensamos, pues, que se puede buscar el lugar más apropiado, sin ser necesariamente uno muy formal, para realizar una «devolución» sistemática y enriquecedora para ambas partes, más comunicativa que simplemente informativa, y aprendiendo con el tiempo en qué aspectos fijarse para informar y sobre qué aspectos preguntar.

Esta devolución es sólo un caso específico de lo que se podría llamar, en general, el aprendizaje recíproco entre los miembros de la organización.

Más concretamente, los objetivos de esta práctica pueden resumirse en:

— Conseguir un conocimiento colectivo de todo el grupo.
— Ejercitar la comunicación interindividual, aclarando decisiones e informaciones.que pueden estar monopolizadas individualmente.
— Integrar las experiencias e informaciones pasadas en el grupo, estableciendo.hilos de continuidad con las jornadas, debates y dinámicas anteriores.
— Emplear un tipo de lenguaje adecuado al nivel cultural del grupo, sin abstracciones innecesarias o traduciendo aquellos términos especializados cuando la gente no los entienda.

Las personas que no hayan asistido en el papel de dinamizadoras

1. Contar las impresiones que ya se tengan por lo que les hayan contado.
2. Dirigir las preguntas a personas concretas, más que al público en general.
3. Contrastar las ideas con la percepción de otras personas también concretas.
4. Hacer resúmenes de lo captado para comprobar qué se entendió.
5. Intentar conseguir toda la información en un plazo máximo de 10 minutos, imprimiendo todo el dinamismo posible. Intentar también que la gente hable ordenadamente para poder escuchar a todos y a todas.

Cuestiones por las que interesarse

1. Qué dinámicas se hicieron y qué posición adoptó la gente en ellas. Se trata de decir el nombre de las dinámicas, quién participó en ellas, qué papeles se desarrollaron y cómo participó cada cual (aportaciones a destacar, dificultades que se tuvieron...).
2. Qué decisiones se tomaron y qué compromisos fueron adquiridos por el grupo. Conviene detenerse en las decisiones y compromisos, en las responsabilidades adquiridas porque implican a todas las personas, incluso a las que no asistieron. A éstas hay que explicarles por qué se llegó a las decisiones, cuál fue el proceso y cuáles las argumentaciones que más convencieron a todas y todos.
3. Cómo se experimentó la jornada. Comentar si fue vivida como lenta, agitada, aburrida, divertida, trabajosa, relajada, dificultosa, bulliciosa, ordenada, productiva, improductiva... En este punto son más adecuadas las distintas valoraciones personales que la búsqueda de una valoración única supuestamente más «objetiva».

NOTA: en las dinámicas de devolución de información no se busca llegar a acuerdos, sino simplemente recoger las opiniones y puntos de vista que resulten informativos. No es preocupante que existan observaciones contradictorias sobre el mismo punto. Es labor de quien demanda la información hacer sus propias interpretaciones.

El papel activo y facilitador de las personas informadas

1. Explicar con claridad, aplicando criterios de relevancia.
2. Añadir los matices oportunos a las explicaciones de las demás, siempre que se consideren clarificadores o aporten una información relevante.
3. Facilitar que se expresen los diferentes puntos de vista intentando no monopolizar la palabra.
4. Expresar las opiniones y valoraciones personales. No intentar imponerlas sobre las demás (no se trata de llegar a acuerdos).

Reuniones de creatividad o de generación de ideas

El objetivo de este tipo de reuniones es encontrar ideas o soluciones nuevas. El trabajo del grupo consistirá en producir el mayor número de ideas posible sobre un determinado problema. Un modelo característico de este tipo de reuniones es la «tormenta de ideas», aunque su procedimiento preciso no siempre es fácil de aplicar (gente que recoja las ideas, tiempo de duración largo para todas las fases, grado de concentración, etc.).

La tormenta de ideas.

La tormenta de ideas se basa en abrir un espacio de expresión y «pensamiento libre» en el que no se permita criticar ninguna idea, por absurda que pueda parecer. Sólo tienen cabida las intervenciones para exponer ideas, tanto las que se nos ocurren directamente como las que se nos ocurren «por asociación» después de oír las ideas de los demás.

El objetivo (o problema para el que buscamos «ideas de solución») debe quedar perfectamente definido, por lo que forzosamente será real y abierto (que no haya una única solución posible). Además debe ser simple, que no se

pueda descomponer en varios problemas; si el problema real es complejo habrá que descomponerlo en sus elementos simples y celebrar tantas reuniones como elementos haya (simultáneamente con grupos diferentes o sucesivamente con el mismo grupo). Por último, es indispensable que el objetivo sea claro para todos los miembros del grupo.

El objetivo (o problema para el que buscamos «ideas de solución») debe quedar perfectamente definido, por lo que forzosamente será real y abierto (que no haya una única solución posible). Además debe ser simple, que no se pueda descomponer en varios problemas; si el problema real es complejo habrá que descomponerlo en sus elementos simples y celebrar tantas reuniones como elementos haya (simultáneamente con grupos diferentes o sucesivamente con el mismo grupo). Por último, es indispensable que el objetivo sea claro para todos los miembros del grupo.

Para el desarrollo de la tormenta de ideas es importante que la gente esté cómoda (y libre de perturbaciones externas), que exprese todas las ideas que se le ocurren (también sin autocensura) y que escuche las ideas de los demás para abrir la posibilidad de formar asociaciones libres a partir de esa idea («esto me hace pensar en...»).

Si es posible, la tarea de recoger las ideas por escrito debe hacerla una persona que no las esté generando. El moderador o moderadora puede facilitar esta labor repitiendo las ideas y ordenando bien el turno de palabra para que no «se pierdan» ideas en el barullo de hablar a un tiempo.

Quien modera tiene un papel muy importante: ordena el turno de palabras, inhibe todo asomo de crítica y da prioridad a las asociaciones de ideas sobre la producción directa. La forma de hacerlo es, por ejemplo, pidiendo a las personas participantes que levanten la mano cada vez que se les ocurre una idea y que, en el caso de que se les ocurra por asociación, den un chasquido con los dedos, para que quien modera pueda darle prioridad.

Acabada la fase creativa, se hará la selección y la ordenación de las ideas, con las técnicas de debate o de toma de decisiones. Es conveniente marcar que ahora se está en un tiempo distinto: bien haciendo esta fase como reunión específica separada, bien dejando un descanso entre un momento y otro.

Para preparar una reunión de generación de ideas tenemos que atender principalmente a la búsqueda de un espacio adecuado (cómodo y donde podamos escucharnos bien), a procurar un buen clima y a recoger la información necesaria para delimitar el problema con claridad.

tormenta de ideas

Objetivo: producir ideas o posibles soluciones a un problema.

Número de participantes: preferentemente entre 7 y 12.

Una persona anima y modera: debe tener una lista de sugerencias y preguntas estimulantes para intervenir si otros no lo hacen; regula los turnos de palabra.

Una persona escribe las ideas que van surgiendo: intenta ser lo más fiel posible al enunciado original. Invitados externos al grupo habitual: escogidos por su experiencia o sabiduría en el tema del que se trate, participan igual que el resto de personas del grupo.

Desarrollo:

1. Explicación de las reglas de la tormenta de ideas:
   — se acepta todo, no se rechaza nada.
   — prohibida la censura y la autocensura, el juicio crítico de las ideas se hará más adelante.
   — asociación libre de ideas, escalada de pensamiento.
   —exponer las ideas rápidamente y con claridad, sin explicación ni razonamientos.
2. Explicación del problema.
3. Generación de ideas:
   — cada cual anota las ideas que se le ocurren.
   — levanta la mano y presenta sólo una cada vez.
   — escucha las demás ideas.
   — si tiene ideas por asociación se lo comunica a quien modera con un chasquido de dedos.
   — sigue anotando las ideas que se le ocurren.
4. Una vez recogidas suficientes ideas se pasa a la fase de «tamiz», evaluación de cada una de ellas, bajo la fórmula de la reunión de discusión.

Otras técnicas.

Existen otras técnicas distintas a la «lluvia de ideas» como pueden ser la visualización de anuncios o revistas que puedan sugerir aspectos no imaginados de un tema, criticar en común una película o una obra de teatro que todas hayan visto y tenga relación con el tema, hacer una pequeña «encuesta» entre familiares y amistades pidiéndoles opiniones, abrir el diccionario al azar u otras que el grupo pueda imaginar e inventar.

Reuniones de discusión

Poner en común opiniones y argumentos.

En una reunión de discusión el objetivo es poner de relieve para el grupo las diferentes opiniones de sus miembros y las consideraciones y argumentos que sostienen estas opiniones. En este intercambio también se favorece el análisis y el cambio de opinión, siempre que los nuevos argumentos o informaciones que escuchamos nos convenzan.

Para garantizar que a la hora de tomar una decisión importante hemos analizado todos los elementos, todas las alternativas y las ventajas e inconvenientes de cada una, siempre es positivo realizar una primera fase de discusión, donde perseguiremos la producción y validación de argumentos. Si para el momento de tomar la decisión es útil propiciar la cercanía de posturas de cara a un consenso, para el momento de la búsqueda de argumentos puede resultar más útil propiciar la confrontación de posturas, sacar a la luz la polémica y las diferencias existentes. Muchas veces, detrás de un consenso fácil y rápido, existe un débil análisis de las distintas posibilidades y pueden tomarse acuerdos poco acertados.

La confrontación propicia la producción de argumentos.

La técnica de confrontación para la generación de argumentos tiene cinco fases. Pongamos que se trata de una cooperativa de trabajo asociado que precisa de más trabajadores y trabajadoras.

La **primera fase** es identificar los tres grupos según se acerquen las posiciones personales de partida a: contratar asalariados, incorporar nuevos socios-trabajadores y aumentar la jornada o realizar horas extras entre los que ya están en la empresa. Cada persona se sitúa en el grupo en el que se sienta más cercano. En el caso de que existan personas con opiniones ambivalentes pueden incorporarse en el grupo menos numeroso, sin miedo a tomar parte, ya que de lo que se trata es de buscar argumentos, el momento de la decisión será más adelante. De hecho, esta técnica, en la medida en que pueda asemejarse a un «juego de roles» («yo, aunque piense que hay cosas favorables en las otras posturas, sólo voy a preocuparme de buscar argumentos para defender la de mi grupo, poniéndome en ese papel, como si me lo creyera de verdad...») facilita la distensión y un análisis de los problemas no tan condicionado por el juego de poder que puede darse en el momento de la decisión.

La **segunda fase** es el trabajo de búsqueda de los argumentos principales dentro de cada grupo. Se trata de generar aquellas razones por las que es defendible su postura (sea por sus ventajas propias, sea por los inconvenientes de las otras), con vistas a convencer a los demás grupos.

La **tercera fase** será la conformación de grupos mixtos, formados cada uno por tres personas (una de cada opinión o posición), en la que se establece una primera discusión que tiene por objetivo tantear cuáles son los argumentos más específicos y matizados de los demás.

Con los datos de este tanteo, cada cual vuelve, en la **cuarta fase**, a la reunión con su grupo inicial, donde se perfeccionan los argumentos más sólidos y definitivos con los que convencer a los demás. Cada grupo elegirá una persona como portavoz para representarlo en la siguiente fase.

Por fin, en la **quinta fase**, las tres portavoces establecen la discusión final en la que despliegan sus argumentos y responden a los de las demás.

La dinámica no está diseñada para llegar a acuerdos, sino para favorecer la producción y contraste de argumentos. Es decir, para aclarar el significado y los elementos que sostienen cada postura. Si hay que tomar una decisión, deberá hacerse en un momento posterior (mejor con un descanso por medio).

Es importante matizar que cuando hablamos de argumentos nos referimos a aquellos análisis que permiten valorar las distintas posiciones («defiendo esta postura porque existe esta prueba o esta experiencia que la apoya...») y no a las

frases hechas o a los llamados «argumentos de autoridad», del tipo «veinte años de experiencia nos avalan», o «está más que demostrado que esto es así, y el que dude de esto sólo está demostrando su ignorancia».

Dinámica de confrontación

Objetivo: profundizar en el análisis de las distintas posturas, de sus ventajas e inconvenientes; producir gran número y calidad de argumentos.

Número de participantes: entre 9 y 18, preferentemente.

Duración: 90 minutos.

Desarrollo:

1. Conformación de los grupos: sondeo de opiniones (5-10 min.).
2. Producción de argumentos dentro de cada grupo (20 min.).
3. Discusión en grupos mixtos, con representantes de cada grupo de opinión. Se trata de conocer los argumentos de los demás (20 min.).
4. Vuelta al grupo inicial para producir los argumentos perfeccionados y definitivos (20 min.).
5. Discusión entre los tres portavoces de los tres grupos (20 min.).

Cuando el objetivo que pretendemos no es tanto la búsqueda de argumentos (consideramos que ya contamos con un análisis válido) sino favorecer el cambio de opiniones, debemos propiciar una discusión ordenada, que haga hincapié en los puntos en común, que predisponga a la gente a escuchar activamente e incluso a moverse de sus posiciones y a «ceder» justificadamente, evitando el atrincheramiento y la confrontación. En este caso es muy importante la figura del moderador o moderadora, que debe facilitar que el clima de discusión sea cordial y no haya cabida para coacciones, argumentos de autoridad y todas las estrategias dialécticas que ponen a la gente «a la defensiva».

Escucha activa. Escucha inteligente.

Pero además de la figura del moderador, también se requiere de la actitud facilitadora del resto de asistentes. Principalmente tiene aquí mucha importancia la actitud para la escucha activa, es decir, para escuchar y comprender las posiciones de los demás (haciendo el ejercicio de ponernos en el lugar de la otra persona). Esta capacidad lleva implícita la necesidad de deshacerse de actitudes muy frecuentes como la de pensar que nuestra percepción de la realidad es la realidad misma, o, dicho con otras palabras, que estamos llenos y llenas de razón («¿como es posible que los demás no se den cuenta de esto que yo veo tan claro?»). Para la escucha activa tenemos que tomar nuestra propia visión como subjetiva y dejar abierta la posibilidad de que esté errada. De este modo estaremos más abiertos y tendremos más respeto por las demás opiniones. Existen juegos y dinámicas de grupo para trabajar esta actitud.

Reuniones de coordinación

Intercambio de información.

Pongámonos en el caso de organizaciones (por ejemplo una organización para el comercio justo y solidario) que tienen grupos locales (tiendas o no) con alto nivel de autonomía en su gestión, orientación, etc., pero con vínculos de identidad y proyectos comunes con los demás grupos del mismo Estado o a nivel internacional. La coordinación de los distintos grupos puede ser en redes (por ejemplo la Red de Economía Alternativa y Solidaria, formada por diferentes entidades que descubren objetivos comunes), o ser bajo la misma identidad organizativa (por ejemplo, los distintos grupos locales que se autodenominan Movimiento de Objeción de Conciencia, y que comparten los mismos principios) o incluso a través de una entidad creada en común (una federación, unión, etc.).

Las reuniones de coordinación entre los distintos componentes de estas plataformas suelen acarrear algunos problemas específicos:

Cuidar la elección de los/as representantes.

1. Precisan de la elección de representantes de cada una de las entidades, que serán las personas que lleven las inquietudes del grupo local y que, al mismo tiempo, transmitan informaciones en sentido inverso: de la plataforma a las entidades. Estas personas tendrán que tomar en cuenta que no participan a nivel individual, y por lo tanto más que sus opiniones deberán tomar siempre la referencia del grupo. La siguiente pregunta sería a quién elegir para que asista a las reuniones de la plataforma de coordinación.

Si existe un buen sistema de comunicación interna, que permita que incluso quien no asiste está muy al tanto de lo que está haciéndose en la plataforma, la rotación de la persona que asiste parece propiciar más la identificación de las «bases» con la entidad de segundo nivel, lo cual constituye un objetivo importante. Pero tenemos que cuidar y mitigar algunas de las dificultades de esta fórmula rotativa, como puede ser salvar la sensación de pérdida que puede tener no conocer a nadie, o no saber cuáles son las formas de organizarse habituales, etc.

Otro criterio de elección puede ser que asista la persona que coincide más o tiene más clara la posición que en ese momento defiende el grupo que va a representar. Esto puede ayudar a salvar la esquizofrenia de defender en una reunión ideas que no son totalmente compartidas.

Consideración de los distintos ritmos de trabajo.

2. Se necesita mucho intercambio informativo: como punto más básico, cada entidad debe conocer los procesos que están iniciando las demás, el contexto en el que se encuentran, las fuerzas con que cuentan, o los debates internos en que están inmersas, para saber así cuales son las verdaderas potencialidades de la plataforma, en la medida en que se nutre de las potencialidades de los grupos. También es muy importante esta información para ajustar los distintos ritmos de trabajo, ya que normalmente habrá entidades más consolidadas o con más recursos y capacidades y otras más recientes, con mayor conflicto interno o casi sin recursos, lo que se traducirá en distintas disposiciones para abordar proyectos conjuntos.

Se hace muy fundamental el intercambio de información y, dado que todas las personas o todos los grupos tienen su parcela de la que informar, es necesario aplicar sabiamente el criterio de la relevancia. Muchas veces

resulta útil marcar un tiempo límite de dedicación a informar sobre cada parcela, para evitar el desequilibrio entre las que se abordan primero (que se extienden más de lo necesario) y las que se abordan al final (que se acortan excesivamente por cansancio o falta de tiempo).

3. Toma de decisiones democrática: cuando se trata de aprobar los documentos que van a dotar de una identidad propia (estatutos, pronunciamientos públicos, definiciones de objetivos comunes, etc.), o de decidir sobre la utilización de recursos comunes (campañas, etc.), se requiere de una toma de decisiones en el nivel de la plataforma de coordinación. Pero estas decisiones tienen que contar con la aprobación de los miembros individuales de todas las entidades que la conforman. Nos encontramos de nuevo con la necesidad de cuidar mucho los canales de información (que se entienda bien cuáles son las alternativas que están planteándose, cuáles son los distintos argumentos para defenderlas o criticarlas) y de tener la capacidad de encontrar cierta agilidad para estas decisiones.

4. Cuando se trata de coordinar a distintos grupos de trabajo dentro de una misma entidad básica, el objetivo será articular todos los recursos posibles (humanos y materiales) para la consecución de una determinada tarea (resolver un problema, tomar una decisión, desarrollar un proyecto, reformular los puestos de trabajo y la rotación, etc.). En este caso la reunión de coordinación puede incorporar elementos de todo tipo de reuniones pero es necesario destacar la necesidad básica de establecer los cauces para una comunicación multidireccional.

Es importante resaltar que si una organización (asociación o empresa cooperativa) opta por dividirse el trabajo en comisiones o equipos específicos, se debe respetár su autonomía. Esto significa que las reuniones de coordinación entre representantes de cada comisión deben procurar no interferir en la dinámica propia de cada grupo autónomo de trabajo. En la coordinación se ponen en común los avances y obstáculos respectivos y se hacen propuestas de trabajo o de estrategia general. Pero es más complicado y delicado decidir conjuntamente en esa coordinación una actividad o cambio que precise mucha discusión de base y adecuación a los ritmos de cada comisión de trabajo.

Autonomía de las comisiones de trabajo.

También será imprescindible en estas reuniones el registro por escrito de las decisiones tomadas y de los compromisos asumidos (e incluso las distintas posiciones y argumentos que surgieron en la reunión).

Escribiendo los compromisos y poniéndolos a la lectura y disposición de todos los grupos implicados sabremos cuál es el sentido de la coordinación, qué se va consiguiendo con ella y en qué afecta a todas las personas participantes de la red de organizaciones. Dedicarle un punto en la asamblea general también contribuye a estos objetivos.

Registros escritos de los compromisos.

Reuniones de toma de decisiones

El objetivo de esta reunión es tan claro como difícil es su consecución: llegar a tomar una decisión consensuada colectivamente, tratando de integrar los puntos de vista de todos los miembros en un acuerdo que resulte satisfactorio y, a la vez, eficaz. Sólo en caso de no conseguir llegar a un acuerdo consensuado puede ser válido someter la decisión a una votación.

EN BUSCA DE LA EFICACIA ASAMBLEARIA

> Las asambleas clásicas son horribles. Se pasan horas y horas dando vueltas a un punto, se forman bandos, se fomentan rivalidades personales, se dispersan los argumentos y al final se vota apresuradamente, sin conseguir enterarse nadie de cuáles son en realidad las ventajas y los inconvenientes de lo decidido. Existe un procedimiento diferente que permite que todos hablen, que se examinen todas las facetas de un problema, que se tome una decisión con razonables probabilidades de que sea correcta, y sobre todo, que se tome pronto. Se evitan enfrentamientos personales y retóricos, inútiles, e impide en gran parte las manipulaciones provenientes de oradores expertos, líderes carismáticos y grupúsculos organizados.
>
> *Lorenzo Mediano*

El primer paso es delimitar bien cuál es la cuestión sobre la que hay que tomar una decisión para no caer en errores que dificulten de partida el resto del proceso.

Suponemos aquí que ya se cuenta con información sobre la situación y las diferentes alternativas y con argumentos a favor y en contra de cada una (si no es así, hay que establecer fases previas: por ejemplo, de generación de ideas y de discusión).

Tomando como punto de arranque el desacuerdo, la importancia y repercusiones de la decisión a tomar van a hacer más fácil o más difícil el proceso de acuerdo. Si se trata, por ejemplo, de alguna cuestión que puede suponer un aumento considerable de la carga de trabajo de las personas que participan en la reunión, o de algo que repercuta en otras decisiones posteriores (como la aprobación de unos estatutos, un reglamento interno o un convenio con otra entidad), llegar a una decisión satisfactoria para todos es más difícil. Por el contrario, cuando son cuestiones parciales y de escasa repercusión, las decisiones serán más fáciles de tomar. Entre un caso y el otro el elemento que varía es la implicación con el resultado de la decisión, que es inversamente proporcional a la facilidad para ceder.

Llegar a un acuerdo por consenso.

Precisamente será en los casos más difíciles donde el objetivo de tomar la decisión por consenso tenga una justificación mayor, mientras que en los casos más fáciles no importaría demasiado decidir a partir de la votación mayoritaria. La justificación del modelo del consenso viene dada por las siguientes consecuencias:

— **Evita el conflicto**: evita que el proceso de la toma de decisiones deje sembrados conflictos no resueltos.

— **Mejores decisiones**: aumenta los esfuerzos para buscar soluciones posibles que sean eficaces a la vez que satisfacen a todas las personas; por lo tanto, favorece la búsqueda de mejores decisiones.

— **Integración del grupo:** evita la traducción del proceso en un juego de ganadores (mayoría) y perdedores (minoría), que atenta contra la integración grupal.

— **Implicación**: favorece la implicación de todo el colectivo en las tareas y responsabilidades que se derivan de la decisión tomada.

Votación.

Si la decisión por acuerdo resulta muy difícil, si no se dispone del tiempo necesario para encontrarla o si se prefiere ceñirse simplemente al procedimiento legal, puede optarse por la votación, tomando en consideración qué tipo de mayoría es la que se establece como necesaria: más de la mitad de los votos, dos tercios, etc. El proceso de votación también puede resultar complicado y es susceptible de manipulaciones (intencionadas o no), por lo que es necesario cuidar el procedimiento:

1. Aclarar muy bien cuáles son las alternativas sobre las que se vota, cuidando el enunciado de las mismas. Hay que evitar fórmulas como: «¿quién vota a favor de la propuesta de Manuela?», porque puede no estar clara cuál es exactamente esa propuesta, y además porque no conviene insistir en que la propuesta está vinculada a tal persona, sino darle mayor relieve al contenido de la propuesta. Puede resultar de gran utilidad escribir el enunciado de las propuestas en un encerado o en cualquier otro soporte de que se disponga para garantizar que está claro para todos y todas.

2. En la medida de lo posible, reducir el número de opciones entre las que se vota. Las opciones que tienen diferencias de matiz pueden ser englobadas, de modo que, de salir con mayoría, sea en una segunda vuelta de votaciones donde se decida sobre esos matices. Por ejemplo, tomemos las siguientes opciones que se presentan en un colectivo ecologista para invertir 1000 euros:

— Invertirlas en la compra de infraestructura informática.

— Invertirlas en una campaña informativa sobre el uso y abuso del coche.

— Invertirlas en mejora del local de reuniones.

— Invertir la mitad en mejora del local y la otra mitad en una impresora.

Las opciones primera, tercera y cuarta pueden ser englobadas en una sola: mejora de nuestra infraestructura. En el caso de que se apruebe invertir el dinero en la mejora de la infraestructura, y no en la campaña, se puede entrar a decidir qué elementos se mejoran: el local, los equipos informáticos o la impresora. En todo caso, los criterios para englobar o reducir los enunciados deben contar con el acuerdo del grupo: «¿os parece que englobemos estos tres en mejora de infraestructuras?».

En general es preferible evitar la elección entre muchas opciones porque puede darse el caso de que se apruebe una decisión sólo con dos o tres votos a favor (el resto de votos estaban repartidos cada uno en una opción).

3. Dejar claro cuál es el procedimiento que va a seguirse (primero votar entre estas opciones, después, dentro de la elegida, votar entre sus variantes, etc.), pidiendo la máxima atención y silencio para que la votación sea

rápida, y advirtiendo que sólo se va realizar una vez, por lo que cualquier tipo de duda debe ser resuelta antes de votar (no mientras, ni después).

4. Hacer cuidadosamente el recuento de los votos y reflejarlo, si es posible, en algún soporte a la vista de todas y todos.

5. Salvo casos muy justificados, las votaciones no pueden repetirse y los resultados toman el carácter de decisión irrevocable desde el momento en que se computan los votos. Es necesario enunciar con claridad cuál fue la decisión mayoritaria.

Tanto para facilitar la búsqueda del consenso como para orientar el proceso de votación, la labor de la moderadora o moderador es fundamental. Le dedicamos un apartado específico a este papel, donde se recogen técnicas concretas para eso, pero, como orientación, podemos insistir aquí en:

— Recordarle al grupo que el objetivo es tomar una decisión y que para eso se cuenta con un tiempo limitado.

— Hacer síntesis de las posturas expresadas.

— Destacar cuáles son los puntos en común entre las distintas posturas.

— Invitar a la flexibilidad de las posiciones personales, es decir a ceder.

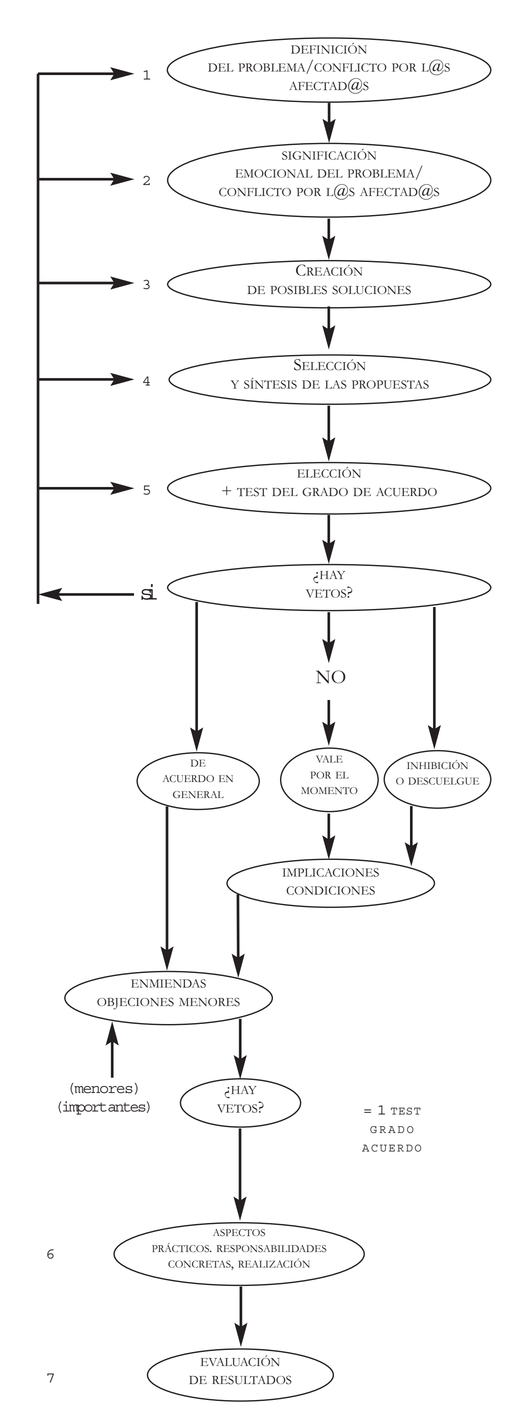
— Si es posible, proponer alternativas integradoras, que recojan parte de las exigencias de un sector y parte de las exigencias del otro.

— Dirigir cuidadosamente el proceso de votación.

Asegurarse de que las decisiones tomadas puedan ser asumidas.

Una precaución a tomar en las reuniones de toma de decisiones es asegurarse de que las decisiones tomadas pueden ser abordadas por la organización. Es frecuente que se encuentre la mejor y más satisfactoria solución y sea aprobada por el grupo sin asegurarse de que tiene la capacidad y los recursos suficientes para llevarla adelante (sobre todo, no se calcula el tiempo disponible y no se asignan las personas que van a asumir el trabajo derivado de esa decisión). Como en la fábula, podemos encontrarnos con la sorpresa de que, al final, nadie quiere ponerle el cascabel al gato. Por eso es conveniente, cuando se toma una decisión que implica el trabajo de la gente, hacer un sondeo previo sobre la disponibilidad individual para asumir este trabajo.

Por muy democrática y participativa que pueda ser una reunión de toma de decisiones, será un fracaso si no contempla los métodos (medios, recursos, personas encargadas, procedimientos...) para asegurarse de que la decisión tomada puede y va a ser aplicada.



Siete pasos del proceso de decisión consensuada colectiva

Hay acuerdo en la estructura del proceso (moderación, facilitación...).

Tod@s estamos de acuerdo en abordar este problema ahora.

¿Tod@s disponemos de la información necesaria?

El problema es...

Todo conflicto involucra sentimientos, inquietudes, miedos...

Si tod@s vamos a tomar una decisión colectivamente y asumir después responsabilidades, es importante que sepamos de qué manera el asunto afecta a los sentimientos de cada cual.

Hay muchos métodos para que afloren: ruedas, juegos...

Es fundamental la participación creativa de tod@s. Este es el momento en el que l@s líderes y expert@s pueden resultar más nefast@s e ineficaces al provocar la pasividad de l@s demás e inhibir su creatividad.

Hay métodos para contrarrestarlo, por ejemplo, "lluvia de ideas": tod@s expresan sus propuestas o ideas (oral, gráficamente...) y se suspenden la crítica y la autocrítica, salvo para sugerir mejoras en la formulación.

Expuestas todas las ideas, se trata de ajustarlas, integrarlas, combinarlas, etc, para conseguir una o varias propuestas bien trabajadas y realizables.

Hay que esforzarse en incorporar los puntos de vista de tod@s. Este paso suele producir cansancio y tener experiencia previa en el asunto puede ayudar a catalizar la síntesis colectiva: aquí l@s expert@s no son nefast@s si actúan dentro del proceso colectivo. Es recomendable trabajar en grupos pequeños y que alguien escriba o formule la síntesis a la que se va llegando. También hay métodos que ayudan: ruedas, puntuación de prioridades, etc.

Si al final hay varias propuestas alternativas para elegir, es preciso efectuar una primera prueba del grado de acuerdo que suscitan.

Hay cuatro posibles niveles de acuerdo/desacuerdo:

a) «Estoy de acuerdo»

b) «No es perfecta, pero vale»

c) «No me opongo a que lo hagamos, pero no me considero implicad@»

d) «Me opongo a que lo llevemos a cabo»- VETO. Sólo el veto bloquea el consenso y obliga a volver a empezar o dejarlo.

La valoración no se debe dejar sólo a la reflexión individual aislada, tanto si el resultado parece satisfactorio como, y sobre todo, si parece un fracaso.

7. La moderación de asambleas y reuniones



La moderación es una función clave para cualquier reunión. Cabría la excepción, y no siempre, de aquellas reuniones que se desarrollen en grupos de tres a cinco personas. El papel del moderador o moderadora se entiende en muchas ocasiones como la mera organización del turno de palabra. Sin embargo, quien modera debe asumir una función más compleja: facilitar la consecución de los objetivos por parte del grupo. Entendemos por moderar una ayuda que una persona presta al grupo para que trabaje provechosamente. Esta ayuda consiste en ejercer un cierto control de la dinámica del grupo, pero sobre todo en dinamizarlo, con propuestas, mediaciones oportunas, etc.

Facilitar la consecución de los objetivos.

El papel de *facilitadora* o *facilitador* del trabajo del grupo no implica que quien modera asuma toda la responsabilidad de la marcha de la reunión, ya que se necesita de la aportación responsable de todos los asistentes. Pero sí implica que va a ser la persona que más atención preste a los elementos técnicos y organizativos, y quien le recuerde al grupo que tiene que alcanzar los objetivos fijados en un tiempo limitado.

Controlar la dinámica de grupo.

Además de facilitar, quien modera tiene que asumir a veces la función de *dinamizador* o *dinamizadora*, sugiriendo preguntas, cuidando que exista una sensación colectiva de que se avanza, dinamizando con la propuesta de métodos, formas de distribuirse en el espacio, etc.

Dinamizar.

Algunos de los elementos críticos más comunes cuando se pregunta por el papel del moderador o moderadora en muchos colectivos es quejarse de que manipula la reunión, favoreciendo la expresión de las opiniones que más se ajustan a la suya propia, acaparando la palabra, formulando interesadamente los temas y métodos de discusión, etc. Esta crítica suele ser acertada, ya que moderar no puede ser tomar decisiones individuales suplantando al grupo, sino un modo de sugerir cómo continuar, haciendo que todas las personas del grupo comprendan los temas y las distintas opiniones sobre ellos y se sientan responsables de la discusión y de las decisiones.

Espacio central.

Sin embargo, la omnipresencia de esta crítica lleva a pensar que quien modera debe tener una actitud «moderada», poco protagonista, que casi no tiene que dejarse ver. Muy al contrario, en su función facilitadora y dinamizadora la persona que lleva la moderación de la reunión debe ocupar un espacio central e intervenir en todo momento que se considere necesario, no dejando que el grupo pierda la orientación y ofreciendo todas las herramientas a su alcance para encontrar los objetivos. Dependerá del saber hacer y la disposición del resto de participantes que el moderador pueda tener un papel menos presente: si de forma ordenada el grupo es capaz de respetar los turnos, avanzar en los argumentos, hacer propuestas de método, mediar en los conflictos que puedan surgir, etc., quien modera puede reducir su intervención. Pero si el grupo tiene dificultades para autorregularse será la moderadora o moderador quien asuma más firmemente esta responsabilidad, interviniendo cuantas veces haga falta. La diferencia entre un papel protagonista y un papel manipulador es que el protagonismo se obtiene por intervenciones, en general, más sobre la organización que sobre los contenidos de trabajo.

Intervención constante sobre la forma y no sobre el contenido.

En definitiva, moderar no es liderar o dirigir, sino responsabilizarse de ayudar al grupo a cumplir sus objetivos, la tarea o el trabajo que se marca a nivel organizativo:

— Abordar todos los puntos del orden del día.
— Hacerlo en el tiempo disponible prefijado.
— En cada caso, tomar decisiones, producir argumentos, informar, generar ideas, coordinarse.
— Para cada objetivo, atender a los tres niveles: eficacia, participación democrática y relaciones cordiales y cooperativas.

Es importante subrayar que el moderador o moderadora responde de su trabajo ante todo el grupo, no ante los individuos. Por eso una persona que tenga un vivo interés en los asuntos tratados tendrá difícil la tarea de moderar.

¿Quién modera?

Vamos a ver más *criterios para la elección del moderador o moderadora*. En muchas organizaciones existe la tendencia a que modere la misma persona que convoca la reunión, normalmente el presidente o presidenta (de la cooperativa, de la asociación, etc.). Esta elección está muchas veces refrendada por la normativa legal que afecta a estas entidades jurídicas. Pero existe una razón que suele hacer preferible la elección de otra persona: el grado de implicación con el contenido de la reunión es alto, por lo que podemos considerar una sobrecarga de trabajo estar pendiente al mismo tiempo de las cuestiones de fondo y de las cuestiones de forma. Y no sólo una sobrecarga, sino habitualmente una desatención de funciones.

Otro criterio para escoger a la persona adecuada para moderar es la capacidad técnica, las destrezas desenvueltas en su función y que podemos enmarcar en los siguientes campos:

Capacidad técnica.

— Saber aplicar las diferentes técnicas de organización de reuniones, según el tipo de reunión de que se trate y adaptar su forma de actuar a lo que requiera cada circunstancia.
— Conocer los procesos dinámicos del grupo y reconducirlos hacia la consecución de los objetivos. Prestar atención a cómo se da la comunicación, al clima, a los distintos papeles que se asumen, a la distinción entre argumentos, etc.
— Tener habilidades para la animación, sobre todo para fomentar la participación de todas las personas.
— Saber intervenir oportunamente y con amabilidad y respeto.

Para la elección de la persona que modere debemos tomar en cuenta las ventajas que presenta el hecho de que éste sea un papel rotativo: que en cada reunión sea asumido por una persona distinta. Las ventajas de la rotación son, por lo menos, las siguientes:

Rotación.

— Moderar es también un modo de conocer la dinámica del grupo por lo que cuanta más gente conozca esta dinámica más fácil será la moderación y más satisfactoria la reunión. Si todos los participantes aprenden la práctica de la moderación, tendrán más capacidades para autorregularse.
— Comprobar lo difícil que puede resultar la tarea de moderar es algo que sólo se encuentra en la propia práctica. Cuando todas las personas pasan por ese papel y comprueban esta dificultad, está favoreciéndose una actitud de mayor apoyo y ayuda en reuniones posteriores.

La combinación del criterio de la capacidad técnica y el criterio de la rotación (en principio, algo contradictorios) tiene múltiples opciones. Puede haber una dinámica habitual de rotación, pero, para reuniones que se presentan más complicadas, prima el criterio de la capacitación técnica. También, una vez que todo el grupo pasó por ese papel, puede estimarse que modere siempre la misma persona, si se le reconoce que lo hace bien y con sensibilidad.

Hasta ahora siempre hablamos de una única persona en el papel de moderador, pero a veces es conveniente repartir las tareas con alguna otra. Por ejemplo, delegar en una figura separada la organización de los turnos de palabra (tomar nota del orden en que van levantándose las manos e ir concediendo las palabras) puede repercutir muy positivamente en la atención del moderador a la dinámica del grupo y a las técnicas a proponer, a ir tomando nota de las ideas para poder hacer síntesis, etc. En el caso de que nos inclinemos por alguna opción de este tipo, conviene marcar bien que la persona que coge el turno de palabras está sujeta a las interrupciones y formas que la moderadora, más pendiente de la globalidad del proceso, le indique.

¿Cómo se modera?

Una vez que ya tenemos definidas las funciones de la figura del moderador y que tenemos algunos criterios para elegir qué persona asume esa función, es necesario entrar a desarrollar el plano de las tareas más concretas y de las herramientas que puede emplear.

Repaso del orden del día.

Atendiendo a los pasos en el proceso de la asamblea o reunión, podemos recoger como tarea inicial la presentación y el repaso con el grupo del orden del día:

— Leer los enunciados y dar una idea breve sobre qué tratan.

— Exponer cuáles son los métodos de trabajo que están previstos para cada tema, así como el tiempo asignado.

— Después, invitar a hacer preguntas y comentarios.

— Si fuera el caso, modificar el orden del día consultando a todo el grupo, no sólo por iniciativa de un miembro o de quien modera.

— Si hay propuestas para aumentar el orden del día, reflejarlo en el tiempo que se va a emplear.

— Si hay algún tema que algunos o algunas no quieren tratar, considerar la posibilidad de no incluirlo en el orden del día.

— La composición o modificación del orden del día debe ser aceptada conscientemente por todo el grupo, a modo de compromiso, por lo que se requerirá alguna manifestación pública de esa aceptación.

Presentaciones.

Puede que los asistentes no se conozcan o no estén bien situados ante los temas que se van a abordar. En ese caso, quien modera asume la tarea de hacer las presentaciones oportunas, aclarar quién es quien, y con qué objetivo fue invitado y presentar los temas que se van a discutir. Si persiste el desconocimiento se puede pedir que alguien más informada exponga lo que sabe, que presente a otras personas o que explique concretamente circunstancias que aclaren los puntos en discusión.

Corresponsabilizar.

Para potenciar la corresponsabilización del grupo con los objetivos de trabajo, conviene explicar cuál es la función que asume el moderador, solicitando la máxima colaboración.

A continuación se abordarán los temas del orden del día atendiendo a tareas como las siguientes:

Presentar los temas.

— Antes de la reunión, la persona moderadora puede encargar a una persona que presente cada tema. En caso contrario, deberá hacerlo la moderadora de una manera breve.

Recoger todas las opiniones.

— Animar a que todas y todos expresen sus puntos de vista. Cuanto más importante sea la decisión más importante es tener todos los datos, valoraciones y opiniones. La expresión de las diferencias puede dar lugar a soluciones más creativas y originales.

— Cortar las discusiones reiteradas entre dos individuos, la monopolización de la palabra y la repetición de razones por las mismas personas, ya que impiden que se expresen las opiniones de los demás y que se llegue a decisiones grupales que impliquen a todo el grupo.

Evitar reiteraciones y monopolios de palabra.

— Solicitar que cada persona hable por sí misma y cuando se refiera a otras personas que lo haga de un modo específico, diciendo a cuál se refiere. De este modo se alcanzará mayor confianza.

Hablar en primera persona: «yo pienso...».

— Asegurarse de que los acuerdos tomados sean por unanimidad en todo el grupo, consultar a éste antes de establecer dónde hay un acuerdo.

Unanimidad.

— Realizar síntesis de lo expresado.

Síntesis.

— Buscar los puntos de acuerdo, enumerarlos y devolverlos al grupo, animar a continuar progresando en los temas.

Buscar puntos de acuerdo.

— Animar a tomar decisiones, buscar nuevas soluciones y comprometerse individualmente con los acuerdos grupales.

Tomar decisiones y asumir compromisos.

— Cuando se llega a un consenso conviene aclarar en forma de pregunta todos los matices y aspectos acordados, en opinión de quien modera. En lugar de una pregunta vaga, una pregunta con muchos detalles sobre el consenso le devuelve al grupo un resumen de todo en lo que se va a comprometer. Por eso habrá que insistir en que se responda a esa pregunta para que asuman conscientemente el «pacto».

Aclarar el acuerdo.

— En situaciones tensas o ante soluciones difíciles, puede recurrirse al humor, al agradecimiento personal, al cambio de sitio o, por ejemplo, a silencios de reflexión.

Ayudar a superar situaciones tensas.

— En el medio de la reunión pueden introducirse pequeños descansos para juegos, canciones u otras cosas animadas y relajantes que sean bien aceptadas por el grupo.

Descansos para distensión.

— Cuando la moderadora desea intervenir en algún tema, puede rechazar su papel de moderador/a durante la discusión de ese tema, y cederlo a otra persona.

Renunciar momentáneamente a moderar.

Antes de acabar la reunión, la moderadora o moderador debe proponer la evaluación de la misma. En un capítulo posterior, específico de la evaluación, ofrecemos algunos métodos concretos.

Exponemos ahora, a modo de fichas, las distintas situaciones y herramientas que podemos emplear si tenemos que asumir la moderación.

Corresponsabilizar a todo el grupo en la consecución de los objetivos

Objetivo: evitar que el grupo delegue totalmente en quien modera la responsabilidad de la marcha de la reunión y que sea la totalidad de sus miembros quienes asuman una posición responsable sobre la consecución de los objetivos en el tiempo marcado.

Al inicio de la reunión, deben exponerse los temas a tratar, el tiempo con el que se cuenta, los objetivos a perseguir y el papel que asume la moderadora o moderador.

Debe constatarse muy brevemente que el grupo está de acuerdo con el plan de trabajo.

Se solicita al grupo su mayor colaboración con el moderador o la moderadora, para facilitar este trabajo.

Se orienta brevemente sobre los niveles de objetivos que se persiguen, y el tipo de actitudes favorecedoras de ese trabajo.

Se explica que habrá un espacio para la evaluación de la reunión.

Durante la reunión, si el grupo no está actuando responsablemente, se le recuerda la importancia de su papel y se le solicita amablemente su colaboración permanente.

Hacer respetar su papel como moderador/a

Objetivo: recuperar el papel central de moderador/a a nivel de control del procedimiento en aquellos casos en que no se presta atención a sus propuestas, o se pasa por encima de la organización del turno de palabra, o surgen a un tiempo tres o cuatro moderadores espontáneos proponiendo cosas distintas cada uno.

Quien modera debe hacer una llamada de atención, poniéndose de pie, haciendo algún sonido ruidoso, o el gesto que estime oportuno en función de la situación.

Una vez conseguido que el grupo le preste atención, debe recordar cuál es su función, recoger brevemente todas las sugerencias de procedimiento que el grupo quiera hacer y exponer cuál es el procedemiento a seguir, invitando al orden en los turnos de palabra.

Muchas veces las situaciones de desorden, de barullo y de confusión en el procedimiento, que van acompañadas del «saltarse» al moderador o moderadora, tienen lugar en situaciones de tensión. En estos casos la intervención de la moderadora debe tener un tono positivo (o con sentido del humor) que facilite la distensión. Por ejemplo: «entiendo que estamos haciendo un esfuerzo muy grande en esta reunión, y en esta situación es difícil guardar la disciplina que implica el trabajo en grupo, pero estamos ya avanzando muchas cosas, y seguro que somos capaces de portarnos bien e irnos a tomar algo al bar».

Definir con claridad los procedimientos

Objetivo: favorecer el trabajo del grupo explicando muy bien en qué consisten los procedimientos que se le proponen (en caso de ser nuevos para el grupo). Si todas las personas entienden bien en qué consiste lo que tienen que hacer, se ahorrará mucho tiempo de discusión y de malentendidos.

Se explica el objetivo que se persigue y en qué consiste el procedimiento. Muchas veces es útil poner ejemplos gráficos e incluso apoyarse en esquemas de cómo deben situarse las personas o en fichas con las tareas distintas que tienen que resolver. También resulta operativo darle a cada grupo o persona la descripción por escrito de las distintas fases, objetivos o tareas, según proceda.

Lo que pretendemos es analizar las distintas soluciones a nuestro problema, viendo las ventajas e inconvenientes que puede tener cada una.

En grupos de tres o cuatro personas, se trata de proponer diferentes alternativas, analizando las ventajas e inconvenientes de cada una.

Proponer una alternativa no implica que se está de acuerdo con ella. La fase de toma de decisiones la dejamos para más adelante, por lo que debemos escribir todas las posibles soluciones que se nos ocurran.

alternativa	ventajas	inconvenientes
1.		
2.		
3.		

Formar pequeños grupos de trabajo

Objetivo: puede tener dos objetivos principales. Uno es en el nivel de la eficacia: buscar el tamaño del grupo que resulta más operativo para determinada tarea. El otro es el nivel de la participación: favorecer las aportaciones de todas las personas a través de la conformación de grupos más reducidos que invitan más a hablar (tanto porque se vence la timidez, como por el hecho de que existe más tiempo disponible para cada persona).

Para formar los equipos es importante contar con un espacio propicio, de forma que cada equipo no sea molestado por el ruído de los otros, y que posibilite una distribución del mobiliario adecuada para que todos se vean y escuchen entre sí.

También es aconsejable hacer un seguimiento inicial de los distintos equipos, para asegurarse de que el objetivo está claro, de forma que todos los grupos trabajen en la misma dirección.

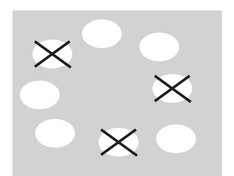
Para que el trabajo del grupo sea puesto en común a todos los miembros de la reunión, se necesita normalmente del nombramiento de un portavoz. La elección del mismo se tomará en cada grupo, siendo aconsejable atender a dos criterios: que tenga muy claro lo que tiene que contar y sepa hacerlo sintético y entendible para los demás; y que no haya tenido en el grupo una posición muy marcada en controversia con otras personas, ya que, incluso de forma inintencionada, puede «barrer para casa» a la hora de expresarlo a la asamblea.

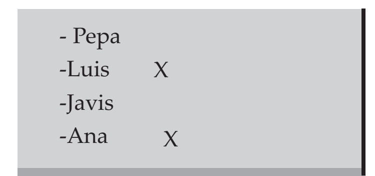
Llevar el turno de palabra

Objetivo: facilitar las intervenciones de todos los que participan de forma ordenada, para que no se interrumpan entre sí.

Las personas que quieran pedir la palabra deberán dirigirse al moderador, que anotará ordenadamente las peticiones. Por lo tanto, quien modera debe estar pendiente de todo el grupo, atento a estas solicitudes.

Dos formas de anotar los turnos de palabra.





No es preciso quedarse con la mano levantada hasta que llega nuestro turno: la persona que modera debe dar suficiente confianza a los demás de que no se saltará ningún turno y, si la lista se alarga y percibe cierta inquietud por parte de quien le solicitó la palabra puede exponer el orden de todas las que tiene anotadas: «ahora puede hablar Eva, después, Lucía, luego Manuel y después Eduardo».

En general las palabras serán dadas por orden de petición, pero este orden puede alterarse en el caso de que pida la palabra alguien que aún no habló o hace mucho que no habla, adelantando en el turno a las personas que más veces hayan intervenido. También habrá que ser flexibles cuando existan «alusiones» y alguien quiera replicar aunque no tenga pedida la palabra. No obstante, no se puede abusar de esta flexibilidad y del «ping-pong» de intervenciones por alusiones. Por lo tanto, se recomendará a la gente que se lo piense mejor y escriba su opinión antes de replicar, y así esperar su turno.

En caso de no funcionar estos procedimientos, porque exista mucha implicación en lo que está tratándose y le resulte difícil a la gente esperar su turno, puede emplearse una bola de papel que se le pase a quien quiera hablar y que simbolice que sólo se puede hablar si se posee la bola de papel. Después de acabado el turno de palabra, la bola vuelve al moderador. En lugar de la bola de papel puede ser una pelota, algo que represente un micrófono o cualquier otro objeto que pueda ser enviado por el aire y pasado de unas manos a otras.

Control del tiempo

Objetivo: procurar el cumplimiento del tiempo prefijado, tanto para la finalización de la reunión como para la de cada punto del orden del día.

Para cumplir los objetivos en el tiempo marcado es importante que todos los asistentes sepan cuáles son los límites fijados y, de vez en cuando, lleven un seguimiento del tiempo consumido. La persona que modera debe estar pendiente del reloj y hacerle ver al resto de asistentes en qué situación se está, tanto si arrastran retrasos como si están mejorando las previsiones.

Si tienen lugar intervenciones demasiado largas (monopolios de la palabra), es útil limitar el tiempo de cada intervención: «tenemos un tiempo limitado por lo que cada intervención no podrá sobrepasar los cuatro minutos». Por supuesto, una vez pasados los cuatro minutos se le pasará la palabra a la siguiente persona.

Si se trata de una reunión en la que debe tomarse una decisión, tiene que ponérsele un límite al tiempo para exponer las distintas opciones y argumentos. Una forma común sería: «Estamos agotando el tiempo para las exposiciones, vamos a hacer el último turno de palabra cerrado, que levanten la mano quienes quieran aportar alguna idea o matiz nuevo; una vez hayamos acabado estas intervenciones, pasaremos a organizar el proceso para tomar una decisión». En este caso se recogen los nombres de las personas que quieren hablar y se cierra la posibilidad de seguir con nuevas intervenciones o réplicas que impliquen un retraso.

A veces, sin embargo, nos encontramos con que el tiempo prefijado no es suficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos (bien por error de cálculo, bien porque sobrevienen informaciones que hacen más complejos los distintos asuntos...). En estos casos, más que resignarse al no cumplimiento del tiempo, conviene establecer colectivamente «prórrogas» en las que a su vez marquemos un límite. Esta rectificación colectiva debe hacerse lo antes posible, en cuanto exista la suficiente certeza sobre el error de cálculo, de forma que cada cual tenga un margen para cancelar o aplazar citas, o simplemente resituar sus expectativas. Por supuesto, también cabe la posibilidad de continuar la reunión otro día, si el asunto no es urgente y el grupo lo estima oportuno.

Ruedas de opinión

Objetivo: fomentar la participación de todas las personas, atendiendo tanto al punto de vista de quien habla (ofreciéndole un turno a cada persona), como al punto de vista de quien escucha (ofreciéndole la oportunidad de conocer todas las opiniones).

En determinadas situaciones, en el inicio de los debates o cuando constatamos que existe un número amplio de personas que aún no han intervenido, o incluso cuando necesitamos algún tipo de sondeo sobre cómo fueron variando nuestras posiciones sobre un tema, es muy conveniente abrir una rueda de palabras.

La rueda consiste en que hablen todas las personas del grupo, normalmente por orden de contigüidad (por ejemplo, siguiendo el sentido de las agujas del reloj si nuestra disposición es en círculo). Puede limitarse o no el tiempo de intervención de cada uno.

Si proponemos una rueda tenemos que tomar ciertas precauciones. Una de ellas es el tiempo que consume: en el caso de colectivos muy numerosos, una rueda puede hacerse excesivamente larga y pesada.

Pero si el grupo es de menos de veinte y contamos con tiempo suficiente, debemos explicar muy bien que hay que respetar la rueda, es decir, que nadie puede hablar hasta que no le toque y que no puede volver a hacerlo hasta que no esté acabada toda la rueda.

Nadie puede interrumpir la rueda, ni siquiera para comentar algo que acaba de oír, ni para aclarar algo que piensa que se le entendió mal. Para este tipo de comentarios se abrirá un espacio una vez agotada la rueda.

El moderador o moderadora tampoco debe interrumpir la rueda, sino sólo dinamizar, pasar el turno o, amablemente, ponerle límite a alguien que se extienda demasiado.

Si se abre una rueda se espera de todo el mundo que exprese su opinión.

Si ésta no está conformada es preferible explicar que no se tiene una opinión definida, que no pasar turno sin decir nada. Cuando se abre la rueda conviene explicar que se espera de la gente que emplee su tiempo no sólo como un derecho, sino, en cierto modo, como una obligación para con el grupo.

Romper el silencio inicial

Objetivo: romper el hielo y animar a que empiecen a abordarse los temas.

Enunciar el tema de partida desarrollando brevemente en qué consiste y proponiendo algunos puntos opuestos de solución.

Evitar las propuestas demasiado abstractas, invitando, por ejemplo, a aquellas personas que defienden un enfoque y después a quienes defienden el enfoque contrario, para que expongan sus razones.

Si se prevé que vaya a existir un silencio inicial, conviene preparar bien las preguntas o propuestas para iniciar el abordaje de los temas, ya que con la improvisación se corre el riesgo de que los asistentes se encaucen por los temas menos centrales.

Contra las reiteraciones

Objetivos: evitar que se repitan los mismos argumentos, ideas o valoraciones en atención, por una parte, a la optimización del tiempo y, por otra, a evitar el aburrimiento y la sensación de que no se avanza.

Cuando se repitan los mismos argumentos, sea por la misma persona, sea por varias, se debe cortar por lo sano y resumir lo expuesto, invitando a que sólo se hable si hay algo nuevo que aportar o si se desea matizar algo de lo expuesto.

Muchas veces la causa de la reiteración es la búsqueda de protagonismo (ligada al monopolio de la palabra). Sin embargo, muchas otras veces tiene que ver con la incerteza que le queda a quien expuso una idea sobre si fue escuchada y comprendida. Por eso, quien modera debe hacer ver que la idea está recogida haciendo un resumen de la misma y, si existen los medios, anotándola en el encerado o en cualquier otro soporte a la vista de todo el grupo.

Recoger las ideas, posiciones o análisis

Objetivos: facilitar el avance hacia los objetivos marcados, evitando que se pierdan ideas en el proceso de discusión y centrando el trabajo sobre los temas fijados. También es útil para evitar la reiteración.

Para que las decisiones tomadas sean de calidad a menudo hemos observado que un procedimiento apropiado es utilizar el encerado para escribir en él las distintas alternativas existentes.

De no existir ningún soporte para escribir, quien modera debe exponer una tras otra las distintas ideas que fueron surgiendo.

Tanto en lo escrito como en el habla, se debe intentar respetar el enunciado lo más fielmente posible según como fue expresado en el grupo, pero intentando resumir la idea en pocas palabras. Se trata de buscar la mejor expresión para sintetizar la idea y no manipularla con respecto a la intención y al sentido de quien la formuló.

Otra alternativa es que cada posición sea enunciada por quien la defiende, pero tomando la precaución de marcar un límite de palabras y no caer de nuevo en la reiteración.

En el caso de que sea quien modera la persona que escribe o dice los enunciados, debe pedir la conformidad del grupo, introduciendo las variantes que le sean propuestas.

La ordenación y exposición de ideas marca un lugar desde donde seguir avanzando y, por lo tanto, en lo sucesivo no se admitirá volver sobre las ideas ya expuestas, salvo para añadir elementos o matices importantes.

Cómo actuar ante el “revienta-asambleas”

Objetivo: evitar que actitudes de boicot de la asamblea (intencionadas o no) puedan entorpecer la marcha de la misma.

Cuando hay gente que expone críticas incoherentes con los temas tratados y con el único objetivo de desacreditar a otras personas o de reventar la asamblea, tenemos que limitarle el tiempo de posesión de la palabra. Una forma es comunicándole directamente que el tiempo es limitado y se le acabó su turno. Otra forma menos directa, y que puede ser practicada por todos los asistentes, es dejar de mirarle, haciéndole notar que estamos invitándole a que se calle.

Las bromas o los aplazamientos de los temas también pueden ser medidas para reducir la violencia causada por el enfrentamiento de una persona con todo el grupo y por el desacuerdo radical sobre los objetivos comunes de éste.


BUENOS DIAS, JAIME . COSA RARA QUE NO ESTÉS ARRIBA CON LAS VACAS.
BUENOS DIAS. TENGO UNA VACA HERIDA. ATACADA POR UN LOBO DURANTE LA NOCHE.
ENTONCES... ¿HAY LOBOS POR AQUÍ?
NO MUJER. ESTE DEBE VIVIR LEJOS, PERDIDO Y HAMBRIENTO. SI HUBIERA MÁS LA HABRÍAN MATADO
VOY A LLEVARLA SU COMIDITA, PORQUE ELLA NO PUEDE TENERSE EN PIE
¡QUE SE MEJORE!
RRRRRRRRR...
VETERINARIO

8. Las asambleas de colectivos numerosos



LOS COLECTIVOS NUMEROSOS PUEDEN SERLO EN DISTINTO GRADO. Para las propuestas metodológicas que aquí hemos venido presentando, un colectivo de cuarenta personas puede ser considerado ya como muy numeroso. Pero también existen otros de cientos e incluso miles de personas, que tienen en las asambleas democráticas su base organizativa. Tal puede ser el caso de muchas cooperativas de consumo, agrarias y, en menor medida, de algunas de trabajo asociado, y de la mayor parte de asociaciones vecinales, de padres y madres en los colegios, estudiantiles...

También es cierto que en muchos de estos grandes colectivos encontramos con frecuencia un alto grado de absentismo en las asambleas. Sin embargo, aunque no sean reuniones semanales o mensuales, vamos a necesitar organizar reuniones con, por ejemplo, cien personas, cuando se aborden temas de alto interés para todos y todas, o cuando se consiga (por medio de una campaña de sensibilización) aumentar las cuotas de participación.

LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES CON LAS BASES
ANTES Y DESPUÉS DE LAS GRANDES ASAMBLEAS

> Una asamblea es una buena técnica tanto por lo que enseña de su dinámica interna (formas y contenido), como por lo que la precede y luego sigue, que no suele ser tan conocido, al ser menos espectacular. Los dirigentes o convocantes en primer lugar están arriesgándose a que no acuda la gente si el tema no es sentido por las bases sociales. Se arriesgan además a que otros dirigentes les discutan sus formulaciones si no conectan en lo que dicen o en lo que hacen con el ambiente creado. Y sobre todo se arriesgan a no tener continuidad si las propuestas no se viven como surgidas y apoyadas por la mayoría de los asistentes. No todo el «universo» acude a las asambleas, pero sí acuden los «comunicadores» de cada zona o subcultura. Éstos se encargan de comentar y difundir lo que se discutió, en el puesto de trabajo o con sus vecinos. De tal forma que la asamblea es sólo

> un momento, muy visible y hasta espectacular, de procesos previos y posteriores donde las relaciones cotidianas con las bases son lo definitivo tanto para los análisis como para las ejecuciones de las propuestas.
>
> *Tomás RodriguezVillansante*

Las principales dificultades que presentan estas asambleas para realizarlas dentro del modelo y de los niveles de objetivos que estamos defendiendo en este libro son:

¿Cómo organizar un espacio amplio?

a) Espacio muy amplio que marca un modelo de comunicación unidireccional. Para garantizar que se escuche y que la gente pueda estar cómoda en la asamblea, suelen utilizarse auditorios con tarimas (desde donde se habla, principalmente) y butacas (desde donde se escucha, principalmente), con micrófonos, u otros sistemas para escucharse (como ponerse de pie). Esta distribución del espacio no es la que más invita a participar, sobre todo si se tiene cierta timidez, o si nos provoca tensión hablar ante un público tan amplio y en gran parte anónimo. Por otra parte son espacios que simbolizan distintas posiciones de autoridad: «los de arriba»/«los de abajo».

Tiempo limitado.

b) Tiempo limitado, en el que no caben objetivos como el de escuchar todas las opiniones ni mucho menos a todas las personas. La toma de decisiones, por lo tanto, también será sobre puntos simples y bien enunciados, dando por supuesto que en gran medida están discutidos con anterioridad a la asamblea. Otra de las consecuencias del límite de tiempo es que la participación requiere de un mayor esfuerzo de auto-disciplina, al tener que esperar mucho tiempo por nuestro turno de palabra, estar mucho tiempo sin hablar, a veces con un esfuerzo suplementario en escuchar (si alguien cercano hace comentarios en voz baja, etc.).

Esfuerzo de autodiscipllina.

Variedad de intereses, opiniones y matices.

c) Mayor complejidad de matices en los distintos intereses de los y de las participantes, lo que pone cuesta arriba la posibilidad de llegar a consensos. Por otra parte, la presencia en la misma reunión de una variedad muy amplia de problemas específicos, intereses, opiniones y valoraciones introduce normalmente la dificultad de la dispersión en los temas, lo que exige un esfuerzo suplementario de concentración y escucha para «seguir el hilo» de las intervenciones.

Dispersión de temas.

Se trata entonces de compensar todos estos inconvenientes del desarrollo mismo de la asamblea a través, sobre todo, de mucho trabajo previo a la reunión (buscando espacios y canales de comunicación más propicios) y también de un modelo de moderación adaptado a esta circunstancia.

1. *Trabajo de información y debate previo a la asamblea*. Se trata, sobre todo, de mantener abiertos canales de información y formar grupos de trabajo más reducidos que permitan niveles de participación más significativos. Sobre los canales de comunicación, es muy frecuente que existan varios a un tiempo y una comunicación verbal que está amenazada por la distorsión del rumor. Para contrarrestar los posibles malentendidos que genera el hecho de que la información circule como un rumor es preciso contar con información escrita (de contraste) accesible a todo el mundo y en un

lenguaje muy comprensible: boletines, circulares, notas de prensa, o la utilización complementaria de otros medios como la radio, etc.

Otro elemento que facilita los canales de comunicación dentro de la organización es la apertura de distintos espacios de encuentro (jornadas, conferencias, fiestas...) donde se promuevan los intercambios y la confianza necesaria para poder expresar las inquietudes sin recelos. El hecho de que las personas que asisten a la asamblea se conozcan puede contribuir a un mejor clima y, en colectivos muy grandes, tendrán que conocerse en actividades diversas, más lúdicas que las reuniones (normalmente con más tensión y necesidad de cumplir un programa en tiempo limitado).

Efectos del rumor

En un grupo de formación se entregó un texto a una de las participantes. Ésta tenía que transmitirle la información del texto (sin leerlo, de memoria) a otra. Ésta tenía que transmitírselo después a otra (sin consultar las dudas con la anterior) y así sucesivamente hasta hacer una cadena de rumor de 15 personas. La última de ellas escribió la información que había recibido, tal y como la había entendido, en una cartulina.

El texto inicial era:
INVENTORES ALEMANES CREAN UN SENSOR QUE DETECTA PERSONAS CON LAS QUE LIGAR.

El truco consiste en un pequeño sensor que puede llevarse colgado del cuello o en el bolsillo. El aparato empieza a soltar ligeros pitidos en cuanto se acerca a otro buscador de cariño conectado en la misma frecuencia. No se precisan grandes conocimientos técnicos: pulsando un botón el dueño transmite su sexo y preferencias personales como música, deporte, etc. y lo conecta a recepción. En un radio de 15 metros los aparatos electrónicos captan señales de personas de sentimientos parecidos y señalan una recepción positiva.

La próxima semana se lanzarán estos «sensores de flirteo» al mercado alemán al precio de 50 marcos (unas 5.000 Pts.). Para que funcione es necesario que la inmensa mayoría lleve el aparato, pues de lo contrario la posibilidad de encontrarse dos predispuestos al flirteo es muy escasa.

Un portavoz de la sociedad manifestó:«hasta ahora ya recibimos pedidos de un cuarto de millón de sensores (250.000)».

El texto final fue:
UNOS INVESTIGADORES AMERICANOS INVENTARON UN TAMAGOTCHI QUE, SI LO LLEVA POR LA CALLE UNA PERSONA QUE NO ES SU DUEÑO, PITA (IMAGINO QUE SERÁ QUE SE QUEJA).

Trabajo en grupos previo a la asamblea.

Asamblea de delegados.

El trabajo en grupos previo a la reunión consiste en la organización de asambleas informativas, de debate o incluso para tomar ciertas decisiones, en grupos más pequeños, que pueden ser formados atendiendo a criterios geográficos (por comarcas, por parroquias, por barrios, etc.) u otros. Existen dos posibilidades: a) que estas reuniones previas a la asamblea general sean complementarias, pero que no eximan de la asistencia a la gran asamblea; b) que sustituyan, en cierto modo, a las otras, que quedarán convertidas en «asambleas de delegados», con representantes o portavoces de cada grupo local.

2. *Preparación de la reunión*. Además de los elementos de preparación generales de toda reunión, se puede hacer una convocatoria con carteles en los lugares más frecuentados (por ejemplo, si se trata de una comunidad rural, en tiendas, bares, iglesia...), o también con publicación en la prensa. También hay que poner cuidado en la elección del local y la distribución del espacio para que no queden excesivamente separados los convocantes («en la tarima») y el resto de asistentes, y para facilitar la posibilidad de hacer alguna discusión en grupos pequeños. Es imprescindible contar también con soportes visuales (paneles, diapositivas, pizarra...) para ordenar los temas y centrar las discusiones, así como ayudar a no perder el hilo y a plasmar el avance del trabajo del grupo.

Cuidar los espacios de descanso.

Otro elemento que puede cuidarse desde la preparación es el espacio para los descansos, la comida (si es el caso), los pasillos, etc. La organización de la reunión debe hacer lo posible para que estos espacios sirvan para promover intercambios (evitar que cada cual esté con su grupito de conocidos). Para eso serán importantes los esfuerzos como el de presentar a la gente o el de habilitar un lugar común para tomar un café, por poner algún ejemplo.

3. *La moderación*. Estas reuniones requieren más esfuerzo por parte de los asistentes en lo que se refiere al autocontrol y la disciplina de grupo, por lo que el moderador deberá alentar y facilitar en lo posible la colaboración y corresponsabili-zación de los asistentes. Para evitar que la gente se sature, tendrá que combinar discusiones en plenario con descansos y trabajo en grupos más pequeños (si es posible). En todo caso, intentará hacer la reunión variada y estimulante.

En general, pues, quien modera estará muy dinámico, se moverá lo necesario de la silla, mirará a quien habla y a quien quiere hablar (también a quien no habla, invitándole con gestos a que lo haga) y, sobre todo, se levantará de la silla cuando el desorden y la confusión desorienten la discusión.

En los momentos de tensión y repetición de argumentos, la moderadora puede aprovechar para sintetizar y rogarle a la gente (amablemente y con buenas palabras) que no se repita, que se centre en el tema y que no personalice la discusión. También puede levantarse ocasionalmente para hablar con alguien en voz baja, aconsejándole que deje hablar a otros o que finalice con el tema, si éste no le hizo caso en voz alta.

En el control de los turnos de palabra pedirá a la gente que antes de exponer su opinión o propuesta diga su nombre y, en su caso, el grupo del que procede o el cargo que tiene. Esto facilita el conocimiento del grupo y una mayor confianza para intervenir.

9. Tomando actas



Hasta ahora hablamos de la preparación y del desarrollo de la reunión, es decir, del «antes» y del «durante». Pero las reuniones no son un fin en sí mismo, son pasos concretos en un proceso que continúa. Para afianzar la reunión hacia adelante precisamos plasmar el resultado del trabajo de los asistentes en un «acta».

En muchos casos, cuando las entidades están reguladas legislativamente en los aspectos de organización democrática, el libro de actas es un libro obligatorio donde tendrán que figurar todos los acuerdos tomados, todos los informes presentados, los resultados de las votaciones... Ese es el caso de la Asamblea Ordinaria que debe realizar toda cooperativa y asociación legalizada una vez al año, pero también el de todas aquellas Asambleas Extraordinarias que se convoquen y que conlleven discusiones de temas importantes para el colectivo. Pero, independientemente de su obligatoriedad, llevar actas de las reuniones siempre facilitará cuestiones como: que se cumplan los compromisos que en ellas se tomaron; que quien no vino pueda conocer qué se trató; avanzar, evitando que se nos olviden decisiones tomadas en el pasado (a veces tomamos decisiones sobre el mismo punto en asambleas sucesivas, porque olvidamos los acuerdos a los que habíamos llegado y esto entorpece totalmente el proceso asambleario); y para comprobar cuál fue la evolución del colectivo o entidad en un periodo de tiempo.

Cumplir los compromisos.

Conocer y recordar los temas tratados

Asumir decisiones viejas, tomar nuevas decisiones.

¿Quién toma actas? En las entidades que se sujetan a las distintas leyes de asociaciones, cooperativas u otras, está fijada la figura del secretario o secretaria, que tiene esta función principal, además de emitir certificados. En este caso el secretario es elegido democráticamente para esta función.

¿Quién toma actas?

Si no existe esa figura electa o, incluso existiendo, quieren aplicarse criterios diferentes, quien escriba el acta deberá:

— hacerlo en una letra inteligible (si lo hace a mano y tiene letra difícil de descifrar, es mejor que le ceda el papel a otra persona) o en ordenador,

— no estar desarrollando al mismo tiempo otras funciones principales como moderar, por una parte porque puede sobresaturarse de tareas y, por otra, como fórmula para ampliar la participación en la asunción de responsabilidades de organización de la reunión, evitando que sea una sola persona quien asuma todas las funciones,

— dejar la puerta abierta a la rotación (en la misma línea de fomento de la participación), salvo que exista mucha voluntad por parte de quien asume el papel y alto grado de satisfacción de los y de las demás.

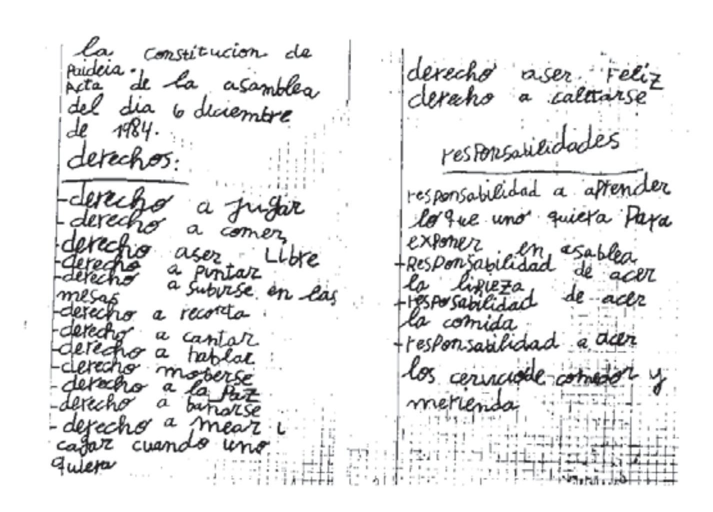
¿Cómo tomar actas?

Registrar las decisiones tomadas y los compromisos adquiridos.

¿Cómo se toman las actas? Existen infinidad de modelos y posibilidades sobre las cuales el grupo debe establecer sus propias preferencias.

Es muy frecuente tomar acta exclusivamente de los acuerdos tomados, en tanto que suponen compromisos a asumir y toman el carácter de normas a partir del momento en que son decididos («durante los próximos dos meses establecemos un turno equitativo para atender el local») o en tanto que legitiman acciones a llevar a cabo por parte de miembros del grupo («se aprueba la línea general de buscar financiamiento a través de colaboración con ayuntamientos y de esa tarea se van a encargar Carmen y Rosa»).

Acta resultante de una asamblea de la escuela Paideia donde participan tanto el profesorado como las niñas y niños de todas las edades.


la constitucion de Paideia.
Acta de la asamblea del dia 6 diciembre de 1984.
derechos:
-derecho a jugar
-derecho a comer
-derecho aser Libre
-derecho a pintar
-derecho a subirse en las mesas
-derecho a recorta
-derecho a cantar
-derecho a hablar
-derecho moberse
-derecho a la paz
-derecho a bañarse
-derecho a mear i cagar cuando uno quiera

derecho aser feliz
derecho a callarse
responsabilidades
responsabilidad a aprender lo que uno quiera para exponer en asablea
+responsabilidad de acer la limpieza
+responsabilidad de acer la comida
+responsabilidad a acer los servicios de comedor y merienda

Estas actas son breves y sumarias. Hay que poner cuidado en la redacción de los acuerdos para ser fieles a la decisión y no dar lugar a equívocos. También es casi imperativo señalar el grado de acuerdo con la decisión definitiva, registrando el número de votos que obtuvo, si es que no obtuvo un consenso pleno.

Orden del día, asistentes, procedimientos, incidencias.

Pero las actas pueden recoger más datos significativos: por ejemplo, el orden del día previsto, las distintas alternativas y los principales argumentos que se presentaron, los nombres de las personas que defendían unas u otras posturas, los procedimientos (si hubo trabajo en grupos pequeños, si alguien hizo de observador, etc.), tomar notas sobre la evaluación, la distribución espacial o las incidencias de la reunión. Junto al acta pueden guardarse también los documentos que fueron presentados o elaborados en la reunión. Este acta es una especie de crónica completa del trabajo del grupo.

Un tercer e inusual tipo de actas se refiere a aquéllas que transcriben literalmente todas las palabras expresadas. Para eso se necesita de una grabadora, lo que puede resultar relativamente fácil.

Sin embargo, una vez tenemos la cinta grabada nos encontramos con que, en sí misma, no es un elemento de fácil consulta: es muy lineal, lleva mucho tiempo escucharla, transcribirla puede llevarnos tres veces el tiempo de duración real y leerla mucho tiempo también. Por eso, salvo en casos que puedan considerarse especialmente delicados (en que se prefiera registrar todo), transcribir la integridad de la reunión no resulta operativo.

¿Dónde guardaremos el libro de actas?

Aparte de la adopción del tipo de actas que se van a tomar, conviene prestar atención a otro factor relacionado con ellas; el lugar donde se guardan los libros de actas. Estos libros o cuadernos deben estar al alcance de todos los miembros del colectivo para poder consultarse en todo momento. La falta de asistencia a una asamblea, por ejemplo, puede provocar esa necesidad de consulta. También la falta de atención manifestada durante la misma y la necesidad de informarse con detalle de las decisiones aprobadas.

Si las actas están archivadas en una casa particular, en un despacho privado o, simplemente, colocadas en un estante o cajón inaccesibles, entonces su utilidad no se manifestará más que en el mismo momento de la celebración de las asambleas. Por seguridad, también es aconsejable hacer fotocopias a las actas pasadas y conservar un ejemplar en un lugar distinto al de consulta habitual. De todos modos, estos documentos son privativos del grupo, pertenecen al colectivo y resultará imprudente dejarlos a la vista de personas o grupos ajenos, en salas que se compartan con varios colectivos o donde se reciba a visitantes con frecuencia. En las actas se recogen las líneas estratégicas que marcan la política general del grupo, sus problemas propios e incluso posiciones personales que de ser conocidas fuera del colectivo podrían causar malestar y desconfianza en éste.

«Libro asociativo o cooperativo»

Por último, en algunos colectivos se adopta también una técnica de expresión vinculada indirectamente con la toma de las actas. Se trata de otro libro o cuaderno más informal donde cualquiera puede escribir opinando lo que quiera, lo que sienta personalmente, los conflictos que tiene con otras personas, las tareas en las que considera necesario insistir, las ideas originales que se le ocurren o reflexiones sobre las últimas decisiones tomadas en asambleas pasadas. Este «libro cooperativo» puede abrirse al comienzo de cada asamblea si éstas tienen una periodicidad corta de realización y el grupo puede decidir si incluir algunos de los puntos allí recogidos tanto en el orden del día como en el acta correspondiente. Una vez presentadas en la asamblea las últimas anotaciones rubricadas en el libro blanco también se puede decidir posponer su tratamiento en común, si se ve necesario, para próximas reuniones. Lo importante es que el procedimiento ayuda a romper con la timidez de alguna gente y que abre otras vías de comunicación y de registro de la diversidad de ideas presentes en el colectivo. Resulta, pues, un procedimiento escrito muy creativo y abierto que rompe con la rigidez formal de las actas y que puede enriquecer la dinámica asamblearia.

10. Responsabilidades y actitudes de las personas que participan



COMO YA APUNTAMOS, AUNQUE QUIEN MODERA asume gran responsabilidad sobre la marcha de la reunión o asamblea, esto no quiere decir que recaiga todo el peso sobre ella o él. Todos los participantes son corresponsables y deben, por una parte, facilitar la labor del moderador siguiendo sus propuestas y haciendo las sugerencias que puedan suponer mejoras. Por otra parte, desarrollando actitudes positivas tanto para el trabajo del grupo como para el fomento de la participación y el cultivo de un buen marco de relaciones personales.

Corresponsabilidad en la moderación.

Actitud positiva.

Roles positivos de los y de las participantes

1. *Moverse de sus posiciones*, ceder, buscar el acuerdo: esto implica admitir errores y modificar los puntos de vista acercándose a los de las otras personas. Un elemento que favorece esta actitud es la capacidad de escucha activa (opuesta al atrincheramiento).

2. *Establecimiento de las normas del grupo*: exponer en los momentos oportunos cuáles son las normas no escritas y los procedimientos a seguir por el grupo.

3. *Facilitar la comunicación y la participación*: invitando a hablar a las personas que intervienen poco, cediendo su turno cuando estima que es más interesante escuchar a otras personas, mirando y atendiendo con interés a quien habla.

4. *Mediar en los conflictos*: cuando se producen polarizaciones o conflictos, ofrecerse y actuar como mediadora, empleando el humor y la distensión si hay tensión y facilitando la exposición de las posturas en un marco de respeto mutuo. También poniendo de relieve los puntos en los que se coincide.

5. *Recibir abiertamente y estimular las aportaciones de los demás*: manifestando acuerdo, o, en caso de no haberlo, animando a explicar mejor o profundizar en la idea.

6. *Dinamizar*: proponiendo nuevos procedimientos o ideas en los momentos de cierto bloqueo, ayudando a superar los silencios.

7. Mejorar la información disponible: tanto exponiendo la información que se tiene como preguntando y buscando nueva información.

8. Manifestar las opiniones hablando en primera persona: decir «yo pienso que es mejor esta opción» frente a «esta opción es mejor». Pero, sobre todo, no usar el plural para expresar lo que piensas individualmente, evitando frases del estilo de «nosotros estamos de acuerdo, pero...» o «todos sabemos en nuestra práctica que eso nunca funciona».

9. Ordenar y sintetizar ideas: tomando nota, enunciándolas, recapitulando, anotando las decisiones tomadas.

Sentimientos grupales básicos

En las reuniones y asambleas desarrolladas en grupos de trabajo más o menos pequeños y constantes (y en menor medida también en aquellas asambleas que se realizan muy esporádicamente) se van desarrollando las relaciones personales también en el nivel emotivo y afectivo. Para analizar la dominación interpersonal, la necesidad de comunicar los sentimientos y la resolución de conflictos personales y comunicativos y, en definitiva, para comprender algunas de las actitudes en las reuniones, precisamos conocer mínimamente el funcionamiento de los «procesos primarios» del inconsciente grupal. No se trata sólo de una pluralidad de sentimientos individuales sino también del «sentimiento del grupo», un sentimiento que es dominante en un grupo y compartido por todos los miembros con matices individuales, lo que también se denomina «inconsciente grupal».

Los «procesos secundarios» serían, por su parte, la comunicación en el grupo orientada a desarrollar tareas, al aprendizaje, a la reflexión y a la toma de decisiones conscientes. Pero son los procesos primarios y afectivos los que nos cuesta más trabajo entender. Para familiarizarnos con ellos y saber acceder a ese nivel podemos recordar tres de los principales fenómenos inconscientes en los grupos:

1 *Dependencia-contradependencia*. Cuando los individuos asumen la necesidad de ser protegidos por un individuo particular (una autoridad, una persona directiva, un/una coordinador/a) o, en caso de que fracase la correspondencia de esa dependencia, apoyándose en algún sustituto (otros miembros, una tarea, un método, una autoridad externa, etc.). La necesidad de ser protegido, pues, tiene también su complementaria en la necesidad de proteger (de un modo paternal, autoritario, tecnocrático, populista, maternal, fraternal, etc.). La reacción a la dependencia puede manifestarse en formas de rebelión, sentimientos de frustración y agresión contra quien no respondió a la dependencia deseada (contradependencia).

2 *Lucha-huída*. Cuando la relación grupal es percibida como peligrosa, puede haber dos expresiones afectivas: el deseo de agredir (o ser agredido), por una parte, y la huída, abandono y elusión, por la otra. La agresión puede tener la forma de un enfrentamiento o de una lucha entre

varias personas, que es un modo de defensa del grupo frente a algunos de sus miembros (los directivos, especialmente), o intentar hacerse más fuerte eliminando a los más débiles. La huída es un intento de sustraerse a la tarea propuesta y a cualquier dependencia que resulte desagradable mediante la elusión del conflicto.

3 *Emparejamiento*. Cuando los individuos tienden a dividirse en parejas o en subgrupos. El grupo puede estimular y apoyar la formación de parejas y subgrupos, pero también puede impedirla y censurarla. Cuando se forman grupitos prevalece un clima optimista, con un sentimiento dominante de felicidad esperada y de confianza en que estos pequeños grupos resuelvan mejor los problemas que el grupo grande. Las parejas o subgrupos pueden formarse espontáneamente, porque quieren defender unos intereses comunes o porque son propuestas por una persona con influencia o por una mayoría del grupo.

La dominación en el interior de un grupo, por medio de relaciones afectivas, puede adquirir algunas de las pautas generales de esas tres dinámicas. Tenemos que atender a las relaciones afectivas en juego, mostradas en simpatías y antipatías personales, en gestos corporales agresivos, en señales de interés con el cuerpo o en querer abandonar el lugar de reunión con premura injustificada. También la petición de que todo el mundo diga «todo lo que piensa realmente» parece difícil de asumir si consideramos que existe un inconsciente grupal, es decir, relaciones afectivas de todo el grupo que implican la ambivalencia de los gestos, los silencios, los lapsus o el uso simbólico de las palabras para referirse a esos procesos de dependencia, peligro y esperanzas.

Tanto la persona que modera como el resto del grupo deben aprender a acceder a ese nivel afectivo cuando haga falta, «saltando de nivel». La valoración despectiva a priori de los sentimientos individuales y grupales será contraproducente para comprender lo que pasa en momentos tensos o extremadamente relajados, irónicos, divertidos o «cachondos». Por muy eficaz y fluída que sea una asamblea en el plano consciente, siempre van a surgir conflictos a un nivel inconsciente. Un caso conocido es cuando una persona llega a llorar en medio de una disputa dialéctica. Sería totalmente insensible e imprudente dejar sola a esa persona en esa situación y no darle el apoyo moral que necesite, caricias, abrazos o acompañarla si se marcha de la sala evidentemente herida.

Saltar de nivel, comprender los sentimientos.

Los objetivos conscientes de trabajo, por lo tanto, no pueden aplastar los sentimentos. Sin embargo, esto puede ocurrir cuando escuchamos frases como las siguientes: «esto es una empresa y aquí no cuenta para nada lo que nos guste o no...», «si esa persona se siente herida personalmente es su problema, nosotros no hacemos terapias de grupo, estamos aquí por una lucha política y debemos ser responsables con las decisiones colectivas». En conclusión, si una reunión de grupo no es satisfactoria a nivel emocional, por muy eficaz que sea el debate, la frustración acabará saliendo por algún lado, como el vapor de una olla a presión si no estamos pendientes del fuego.

¿Pueden las asambleas eludir los conflictos?

Hay que tener en cuenta que nadie nos enseñó nunca a hacer autocrítica y que todos tenemos miedo a nuestra agresividad o a exponer cosas que no van, de forma que las tensiones van acumulándose hasta que explotan de verdad en modo agresivonegativo causando incomprensiones y traumas. Cuando se deciden las reuniones ocurre que, cuando hay algún problema con alguien o con un grupo, se registran muy fácilmente fugas o ausencias. Pero los que están presentes y discuten el problema encuentran la manera, aunque sea bromeando, de enfrentar en su momento a los que no vinieron.

Pepe Ribas

Sentimientos de frustración

En un grupo pueden verse frustrados los objetivos individuales o grupales, las necesidades o los deseos. Esta frustración da lugar a «ansiedades» y a «mecanismos de defensa» que las reducen. Los mecanismos de defensa son una serie de tácticas de defensa y protección frente a frustraciones concretas, pero también implican barreras al proceso comunicativo: ocultando los sentimientos, los objetivos de los mensajes empleados, poniendo el énfasis en los problemas de quien recibe la información, etc. La lista de estos mecanismos que recogemos en el cuadro adjunto puede ayudar al autoanálisis de este aspecto de la comunicación en el nivel de los sentimientos que se tienen en grupo.

Comprensión. Explicación

Este tipo de mecanismos, pues, se activan cuando hay un conflicto por satisfacer los objetivos, deseos y necesidades individuales y colectivas. Como con frecuencia no se pueden satisfacer estos sin negociar, dialogar y tomar decisiones, la explicación racional o la explicitación de esos mecanismos puede convertirse en una estrategia de poder en la negociación. En cambio, la comprensión de los sentimentos de defensa y protección que causan en el grupo, puede orientar concretamente el sentido del grupo hacia sus fines y reavivar el clima agradable de comunicación. Este puede obstaculizarse con el recurso obsesivo a los mecanismos de defensa. La comprensión se opone a la explicación porque con la primera se busca sentir lo mismo que siente otra persona, sentir en común, simpatizar, empatar; mientras que con la explicación se evita todo recurso a los sentimientos particulares, sólo se habla de los temas como objetos ajenos a quien los analiza. De cualquier modo, no todos los conflictos están originados en procesos de pulsión-satisfacción, ya que los deseos cambian de «objeto» y se adaptan a las circunstancias, e incluso a las argumentaciones de los compañeros y compañeras.

Mecanismos de defensa

1. Represión. Se considera como una defensa elemental que puede coexistir con otras. Reprimir la ansiedad de una necesidad frustrada es una tentativa de anular la necesidad. Ocultarla, negarla y olvidarse de los impulsos insatisfechos (por ejemplo: la represión de tocarse física y mutuamente). Los tabúes sociales sobre la sexualidad y la violencia pueden estar en el origen de la represión y de generalizaciones como «todos los hombres sois...» o «todas las mujeres...».

2. Racionalización. Ante la frustración de una necesidad o de unos objetivos, se propone una solución intelectualizadora: intentando buscar una explicación alternativa que no explique el origen de la frustración (como la zorra que calificaba las uvas como verdes porque no podía alcanzalas). En los grupos muchas decisiones no se llegan a tomar nunca por embarcarse en teorizaciones eternas y explicaciones suplementarias o no fundamentales (llevados por la descripción de los contenidos de un tema sin prestar atención a la organización de las acciones necesarias, por ejemplo).

3. Regresión. Observada en niños que vuelven, ante situaciones de pérdida, a estadios anteriores de su evolución (hacerse pis en la cama, por ejemplo), también se da en personas adultas cuando regresan a una total dependencia frente a autoridades que paralizan sus capacidades de decisión. Puede darse ante autoridades eclesiásticas, militares, científicas, burocráticas o empresariales, pero también en situaciones de pérdida de la propia autoridad (con salidas como «pataletas», chuparse los dedos ante el desconcierto, rabietas como «pues entonces lo dejo todo y no vuelvo», o exclusión «o estás conmigo o contra mí»).

4. Retraimiento. La frustración por no poder alcanzar un objetivo puede derivar en una renuncia permanente desde ese momento (apatía), sin nuevas tentativas, ni nuevas aspiraciones a otros objetivos equivalentes. La permanencia de las mismas personas encargadas de los temas que no salieron adelante y la rutina del mismo espacio de discusión que recuerda los fracasos, refuerzan esa apatía.

5. Inversión. Cuando ciertas normas sociales impiden comportamientos agresivos, por ejemplo, un mecanismo de defensa es actuar cambiando al contrario: con excesiva ternura o amabilidad, por ejemplo, que es percibida con extrañeza por los demás. Un conflicto manifiesto entre dos personas puede no solucionarse y, sin embargo, una de ellas mostrar mediante ironías que no pasa nada.

6. Proyección. De igual manera que con la racionalización, se define de nuevo una situación de frustración. Ahora, un individuo atribuye a otro particularidades o sentimentos que son propios de él: «A ti lo que te pasa es que no puedes callar más de un minuto».

7. Autismo. Constituye la pérdida de contacto con la realidad, con una absorción por las propias necesidades y deseos, que no puede manejar o conocer, por lo que se perturba la comunicación con los demás, llegando a la incomunicación: «Yo prefiro observar y no opinar porque ya hay quien dice lo que yo pienso».

8. Identificación. Consiste en la apropiación de características o modos de comportamiento de otra persona con la que se identifica idealmente la persona que está frustrada en sus deseos. Por ejemplo, alguien en situaciones subordinadas de responsabilidad, puede compensar su deseo de tener más responsabilidades y poder, identificándose con quien lo tiene, llegando a creer, por ejemplo, que participa de su poder.

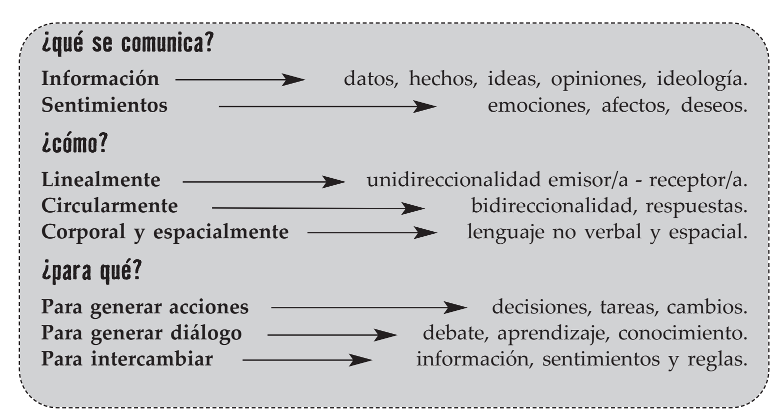
11. La comunicación



EL TÉRMINO «COMUNICACIÓN» PROVIENE DEL LATÍN y etimológicamente significaba «participar en común, poner en relación, comulgar, compartir y comunión», aunque después evoluciona hacia significados más concretos y técnicos como «transmitir» (enfermedades, por ejemplo), «practicar una noticia» e «interactuar» (en un sistema circular de información, control y acción).

Las relaciones interpersonales en el seno de las organizaciones tienen problemas de incomunicación o con ciertos usos de la comunicación. Por ejemplo, algunas personas dirigentes se quejan de la «falta de participación» del resto de socios y de la «poca sinceridad en la comunicación interna», «no se dice realmente lo que se piensa»; mientras que otros prefieren la mínima comunicación que no perturbe la gestión de las personas responsables. Algunas personas se quejan de la «manipulación informativa» por parte de la gente más documentada, mientras que otras sienten alivio porque existan esas personas más especializadas y conocedoras de los temas.

En general, hay tres tipos de preguntas que precisan la utilidad práctica que debería dar un análisis de la comunicación:



1. ¿es necesaria una comunicación fluída, abierta, plural y precisa para tomar decisiones democráticas?;

2. ¿detrás de lo que se habla, escribe y expresa, y detrás de lo que no se comunica, hay malestares emocionales y desigualdades de poder?;

3. ¿hay siempre un problema comunicativo en la base de los conflictos interpersonales e intraorganizativos?

Un punto de partida común consiste en responder a las preguntas «¿qué, cómo y para qué se comunica en el interior de una organización?» del siguiente modo:

a) se debería comunicar, principalmente, información objetiva y opiniones;

b) se debería hacer con precisión y eficacia, y en doble sentido, de ida y vuelta (feed-back);

c) se debería comunicar lo suficiente para tomar las mejores decisiones que convengan a la organización.

aida

La técnica AIDA, que tiene el mismo nombre que una conocida ópera, distingue 4 pasos a seguir en la *venta* de **ideas** o de **datos**:

ATENCIÓN (1) INTERÉS (2) DESEO (3) ACCIÓN (4).

1. Lo primero que procede es llamar la atención del posible receptor/a, ya que, de lo contrario, muy bien puede ocurrir que no lea la carta, el anuncio del mural, el documento escrito o que no escuche el anuncio oral. En ese caso sobraría todo lo demás. Con la llamada de atención se consigue que la destinataria/o se ponga en **disposición de recibir** mensajes.

2. En segundo lugar, procede despertar el interés de la receptora **describiendo el tema con suficientes datos**. Esta descripción es la que hará nacer el interés.

3. A continuación se argumenta, se destacan las ventajas e inconvenientes que tiene el encararse con el problema e iniciar la actuación que se formuló. Esta **argumentación**, a poder ser clara, amena y vigorosa, es la que irá despertando el deseo del receptor (deseo por saber más, por discutir, por hacer algo en relación al tema, por satisfacer alguna necesidad psicológica oculta, etc.).

4. Entonces, la receptora de la información, si quiere y puede, **responderá**, esto es, vendrá su acción. Este proceso puede ilustrarse con una anécdota de una residencia de estudiantes. El tablón de anuncios, generalmente sin lectores, un determinado día vio como se apiñaban delante de él numerosos alumnos. Se colocó un anuncio que decía así: «SEXO y DROGAS. Se recuerda a todos los residentes que el próximo lunes vence el plazo de abono de la cuota trimestral. La Secretaría de la Administración del Centro.»

Como la anécdota tiene características de chiste no procede su análisis. Lo que sí es oportuno recordar es que cada persona vive inmersa en sus preocupaciones y problemas, y si queremos que se interese por algo que queremos decirle, lo primero a procurar es que sus antenas se dirijan hacia nuestras ondas. Cuando esto se olvida, la información de una persona o entidad hacia otras cae en oídos de nadie. En realidad, este llamar primero la atención es lo que hacen esas cartas con un encabezamiento que dice «ASUNTO» y al que siguen dos puntos. Y también las técnicas publicitarias de correspondencia o determinadas intervenciones oratorias que comienzan con una frase punzante.

Pero debemos considerar también al mismo nivel la importancia fundamental de la comunicación de sentimentos y la comunicación como un ejercicio de poder. Además de información se comunican sentimientos, pero también se comunica de múltiples modos: con los movimientos del cuerpo, con la organización del espacio, con los diferentes modos de hablar y con la organización de los canales informativos.

Información.

Por último, se comunica para tomar decisiones pero también para mantener un clima emocional agradable de convivencia, o para resolver conflictos e implementar cambios en la organización (esto es, el ejercicio del poder colectivo).

Sentimientos, ejercicio de poder, comunicación no verbal.

Propuestas técnicas para la comunicación

La técnica AIDA es una «propuesta» para mejorar la comunicación informativa unidireccional (emisor/a ⟶ receptor/a). Sin embargo, también es un ejemplo útil para señalar que en el intercambio informativo, de *datos, hechos y opiniones* hay también, a la vez, problemas fundamentales de *sentimientos, afectos y/o emociones*.

El paradigma de comunicación implícito en AIDA supone que lo más importante es el «cómo» transmitir eficaz y exactamente una información, desde alguien que emite a alguien que recibe. También simplifica el «qué» se comunica: ideas y datos. Pero es una técnica muy orientada al «para qué»: persigue provocar una respuesta, ya sea esta en el plano de la comunicación y el intercambio informativo (sobre todo que se «reciba» el mensaje, y también, por ejemplo, que se pueda estar en disposición de «emitir» la propia opinión al respecto), ya sea en el plano de la acción (por ejemplo, que se cumpla la norma expuesta, o que se pague la cuota trimestral).

Comunicación orientada a la acción.

Ahora bien, si queremos conseguir los objetivos formulados por AIDA y seguímos las cuatro reglas que marca, notaremos que los sentimientos son solo un medio o instrumento de ese tipo de comunicación. Pero a nosotras nos interesan también otros fines de la comunicación: el intercambio de sentimientos, la resolución de conflictos, tomar decisiones y desarrollar tareas organizativas contando con la suficiente información, etc. La técnica AIDA, pues, determina una condición para la eficacia del intercambio de mensajes exclusivamente informativos:

— Uso de los sentimentos para «llamar la atención» de quien recibe, encontrar su «disposición de escucha» y «despertar su deseo» por un tema; presentando de un modo estético, agradable y racional el tema, poniendo énfasis en el mensaje en sí, en la argumentación y en la expresividad de quien transmite; haciendo una llamada al inconsciente de quien recibe (a sus sentimientos y deseos ocultos), al mismo tiempo que a su racionalidad cuando se le describe el tema, se le «despierta su interés» por los objetivos comunes y, consecuentemente, se espera que responda.

Pero no parece ser eficaz para:

a) Comunicar sentimientos, emociones, afectos y deseos como mensajes principales;

b) Comunicarse de un modo no directivo, ni impositivo, sin intención de manipular a quien recibe la información (empezar preguntando, por ejemplo), ya que AIDA parte primero de la unidireccionalidad (la necesidad de un emisor de transmitirle algo a alguien), después hace uso de los sentimientos y de elementos emotivos y retóricos (argumentativos) para motivar y convencer, y, por último, estimula la bidireccionalidad (o *feed-back*) como respuesta.

Existen otras técnicas que avanzan en la comprensión de las condiciones necesarias para encontrar la eficacia en la *transmisión*, pero además incrementar el pluralismo en la *discusión*. Estas condiciones pueden sintetizarse en:

— Antes de realizarse la expresión de información, un intercambio informativo y la toma de una decisión colectiva, se necesita un *clima de continua información colectiva*, de discusión informal y de posesión de documentos y datos por toda la gente (por ejemplo, pasar el orden del día con varios días de antelación, fotocopiar todos aquellos documentos legales o resúmenes de los mismos, conocer la realidad social cercana del sector, etc.).

Informarse, informar y discutir

- **Prácticas de información fuera de las reuniones habituales**

  — boletines internos
  — tablones de anuncios
  — asambleas informativas
  — representación gráfica de programas y acuerdos
  — recopilación de documentos ajenos

- **Reglas para codificar con precisión y claridad los mensajes**

  — relevancia
  — sencillez
  — definición antes de desarrollar
  — estructuración por etapas
  — repetición de las claves
  — contraste de ideas
  — énfasis en los aspectos fundamentales

- **Preguntas para fomentar la discusión**

  — generales a todo el grupo
  — directas a personas concretas
  — de carambola hacia terceros
  — de petición de información
  — de opinión
  — cerradas a «si» o «no»
  — abiertas y circunstanciales: qué, para qué, por qué, quién, cuándo, cómo, dónde, etc.

— La comunicación no solo es cosa de «quien la da», sino también de «quien la recibe». La comunicación bidireccional ofrece la posibilidad de entenderse y coordinar mejor los esfuerzos comunicativos entre una posición y otra. Esa relación no consiste fundamentalmente en dar y recibir informaciones seguras, sino en un intercambio fructífero de *preguntas*, interrogantes, dudas y cuestiones que ayudan a ir descubriendo en común, a aprender mutuamente de las informaciones respectivas. La manipulación informativa, los sentimientos de ignorancia y la toma de decisiones por simple persuasión de los argumentos de alguien, pasan a segundo plano cuando la circulación informativa y el *feed-back* (bidireccionalidad y retroalimentación) consisten en preguntas-respuestas y preguntas-preguntas.

Bidireccionalidad y retroalimentación.

La comunicación mediada por las relaciones de poder

Por poder entendemos en primer lugar un ejercicio de capacidades *individuales y colectivas* y, en segundo, una relación social de influencia. En la medida en que esa relación implique la represión de las capacidades de una de las partes de la relación, es decir, que la influencia adopte la forma de una imposición contra la que las otras partes no se pueden resistir, diremos que la relación de poder es un ejercicio de dominación.

Poder como capacidad.

Poder como dominación.

El poder colectivo es un ejercicio de derechos y capacidades de decisión, de acceso al conocimiento y de discusión. Poder etimológicamente significa *potencialidad*, es decir, potencial para poner en acto esas capacidades, hacerlas reales.

Las relaciones de poder implican relaciones de fuerzas, de influencia y estratégicas para hacer efectivos los derechos y las capacidades y potencialidades que los miembros de la organización se reconocen mutuamente y que materialmente poseen. En este sentido, los conflictos entre fuerzas, estrategias, objetivos, argumentaciones y visiones de la realidad cooperativa, son constantes en todo ejercicio del poder, ya que implican la existencia del ejercicio de algún tipo de resistencias. Esos conflictos, sin embargo, pueden manifestarse en relaciones de dominación o en otro tipo de relaciones dialécticas creativas.

Conflictos de poder y resistencia.

Si entendemos el poder en su vertiente más próxima a lo que venimos llamando dominación, podemos señalar cuatro situaciones comunicativas que constituyen un repertorio de «*estrategias comunicativas de poder*», entendiendo ahora por poder la mayor probabilidad de que se produzan efectos de dominación a través de ciertos modelos comunicativos:

Estrategias comunicativas de dominación.

— La *violencia simbólica*. Puede definirse como aquel proceso comunicativo donde alguien con autoridad logra imponer significados e imponerlos como legítimos, ocultando las relaciones de fuerza que permiten esa imposición. Por ejemplo, cuando se usa el modo colectivo (nosotros, todos, esta cooperativa, etc.) para imponer las ideas particulares de una persona; cuando se define la realidad ocultando temas relevantes, seleccionando de un modo arbitrario la información procedente, por ejemplo, de un acontecimiento exterior que sólo llegó a unas pocas personas; cuando se

Violencia simbólica.

estigmatiza y estereotipa a individuos y sus caracteres (como estrategia de desvalorizar sus ideas, por ejemplo, diciendo «las nenas»); cuando se dirigen burlas, insultos, desvalorizaciones, acusaciones y agresiones simbólicas de todo tipo; o cuando no se permite hablar o conversar a otras personas mediante interrupciones, cortes, ruídos o prohibiciones.

Argumentos de autoridad.

— Los *argumentos de autoridad*. Pueden definirse como aquellas afirmaciones que surgen en un proceso de argumentación, discusión y persuasión, con la característica de reforzar la autoridad de quien habla por medio de referirla a una autoridad superior pero indiscutible, de la que emana el valor de la primera. Este tipo de dominación comunicativa es muy frecuente con el uso de referencias y apoyos en la ciencia, en la ley, en la costumbre o en cualquier afirmación que se presente como indiscutible y dogmática («estoy totalmente seguro...»). Otro ejercicio de autoridad por medio de expresiones comunicativas es la insistencia en tener la última palabra.

Contradicciones y paradojas

— *Contradicciones y paradojas*. Las contradicciones pueden revelar estrategias de adaptación a cualquier situación adversa (afirmando una cosa primero y la contraria después, con la misma intensidad y sin rubor ni mención de la mudanza) o ser síntomas de la capacidad de imponer una opinión a pesar de la inconsistencia de la argumentación. Un caso específico de contradicciones lo constituyen las paradojas, entre las cuales son las de tipo pragmático aquellas que más se usan para colocar a las personas subordinadas ante alternativas en las que siempre pierden. Las paradojas sintácticas son aquellas con las que se afirma que todos los que no pertencen a un grupo, pertencen a otro, aunque este último incluya a individuos muy diferentes entre sí. Las paradojas semánticas son las del tipo del mentiroso que dice «yo miento» (o, por ejemplo, «todo esto que digo no tiene sentido, no me hagais caso»). Las paradojas pragmáticas son las más violentas: «sé espontáneo», «te ordeno que no me obedezas», «debes actuar por ti misma», «si hablas no hay quien te aguante y si no hablas no sé lo que piensas», etc.

Comunicación no verbal.

— *El silencio y la comunicación no verbal*. La incomunicación puede tanto mantener situaciones de dominación como crearlas, según en qué momentos y cómo sea manejada. El secreto, guardarse información y monopolizarla, son las formas genéricas que se pueden producir estratégicamente en la organización (en base a objetivos de beneficio privado). Los sobreentendidos y los malentendidos constituyen otro tipo de «silencios» que pueden comunicar las relaciones de dominación implícitas. Por su parte, las posiciones espaciales, sobre todo ante las mesas de reuniones o asambleas («presidiendo»), pueden también comunicar valores añadidos a la información de quien adopta esas posiciones dirigistas o privilegiadas (visibles y desde las que se puede ver), facilitando su probabilidad de ser impuesta por encima de otras. El uso del cuerpo, los gestos y la vestimenta también pueden ser controlados en vistas a reforzar expresivamente las argumentaciones enfrentadas (con puñetazos en la mesa, por ejemplo).

Lenguaje no verbal y comunicación a través del espacio

El lenguaje no verbal es considerado por la kinésica (una especie de lingüística de los gestos y de los signos corporales) como un tipo de comunicación con una estructura y reglas propias. Los movimientos corporales con significado tienen también una fuerte relación (pero no única) con la cultura y con las condiciones de socialización. Poseemos un repertorio culturalmente aprendido de movimientos corporales comunicativos que, con frecuencia es expresado de un modo inconsciente. Por ejemplo, cruzar las piernas o los brazos, ilustrar las explicaciones con las manos o evitar las miradas prolongadas y directas a los ojos de otra persona.

La expresión corporal está culturalmente aprendida.

¿En que medida la comprensión del lenguaje corporal facilita la comunicación interpersonal? Por su carácter de comunicación frecuentemente implícita, los gestos corporales pueden tanto favorecer la expresividad de los mensajes (reforzando a las expresiones verbales, por ejemplo, con ilustraciones icónicas de las descripciones, con mayor atracción de la atención ajena, etc.), como crear conflictos latentes ante la falta de respuestas hacia gestos manifiestos (caras de aburrimiento o miradas perdidas ante una exposición muy larga, gestos de hambre y sueño en una reunión muy prolongada, mímica agresiva e insultos con las manos, etc.).

Destacamos la relevancia del lenguaje no verbal en dos dimensiones:

— En sus capacidades expresivas y de respuesta, especialmente cuando se trata de las «manifestaciones de afectos» que se desarrollan mediante los movimientos faciales que tienen un significado cultural codificado (las sonrisas, los bostezos, el tipo de mirada, los tipos de risas, etc.). Cuando la finalidad de la comunicación es el intercambio de sentimentos y cuando estos son usados como medio para atraer la atención hacia otros mensajes más informativos, los gestos faciales son especialmente relevantes.

— En la «regulación» de la conversación, de su ritmo, del interés por los temas y de las personas implicadas en ella, los movimientos corporales juegan un papel fundamental y diversas funciones: la fática para verificar el contacto mutuo (indicando a quien habla que continúe, que repita, que deje de hablar, etc.; o mirando a personas que aún no hablaron) y la referencial (mostrando con gestos ignorancia, seguridad o indiferencia ante los temas tratados).

El lenguaje del cuerpo no es el único lenguaje no verbal con connotaciones sociales y culturales. La vestimenta (formal, informal, cara, distinguida, sencilla, descuidada, etc.) y la organización del espacio (decoración, mesas, tamaño, instrumentos, distancias personales, etc.) son dos lenguas también muy poderosas.

La vestimenta y el espacio también comunican.

Dentro de esta última, podemos deternos en la llamada «proxémica»: esto es, el estudio de las distancias interpersonales y sociales, en general, y de la proximidad espacial entre los miembros de un grupo, específicamente. Tanto con los gestos corporales no verbales como en las distancias y modos de

ocupar el espacio, las variaciones entre sociedades, grupos y situaciones de la evolución de un grupo, pueden oscilar de forma copernicana. Por ejemplo, la distribución del mobiliario (sillas, mesas, tablones, etc.) puede concebirse como fija o móvil según los grupos y las circunstancias. Ciertos espacios favorecen la comunicación, la discusión y los sentimentos de comodidad en la situación de grupo (espacios «sociópetos»: donde hay por ejemplo, alfombras, amplio alumbrado natural, etc.), mientras que otros favorecen el aislamiento (espacios «sociófugos»: como la división en pupitres individuales). De igual modo, los acercamientos o distanciamientos personales a la mesa de discusión, por ejemplo, pueden estar comunicando, entre otras cosas, el mayor o menor interés por el debate. En algunos grupos encontramos que la propuesta de crear un espacio lo más simétrico posible y favorecedor de la creatividad mediante sillas en redondo sin mesa en el medio, provocaba rechazos y angustias por carecer de un soporte en el medio (protector, mediador, cómodo para escribir, etc.).

Estar de pie o sentada también está ligado a unas reglas en cuanto a la distancia mutua que se establece, marcando barreras entre la intimidad (tocarse mutuamente, por ejemplo), las situaciones de conversación informal (de pie, con un metro aproximado de distancia y con mucho movimiento del cuerpo) y las situaciones de trabajo (sentados, con varios metros de distancia y con el cuerpo rígido). La combinación de distancias, posturas y espacios de discusión, y el cambio periódico de la organización espacial pueden implementarse como medidas prácticas de mejorar las atmósferas afectivas de comunicación. Las técnicas que se emplean para observar y vivenciar el cuerpo y el espacio abarcan desde el entrenamiento de la sensibilización y las terapias grupales como los psicodramas, hasta dinámicas más estratégicas y juegos eventuales (por ejemplo, en los intermedios de asambleas) donde se busque el cambio grupal mediante prácticas de contacto, de expresión de humor, de reuniones sin sillas o sin mesa, etc. (y reflexionando sobre ellas).

12. La evaluación como elemento de mejora continuada



Evaluar la forma en que se desarrolló una reunión es un ejercicio de reflexión sobre la práctica que nos ofrece muchas posibilidades de conocer mejor nuestras reuniones y dirigirlas de la forma en que más nos satisface. En el día a día de los colectivos, la evaluación de las reuniones es un espacio que rara vez se abre, si no es en un proceso formativo. Pero además de ser un elemento indispensable para todo curso o asesoramiento en el que se trabaje, la realización de asambleas también puede ser un elemento retroalimentador y de mejora continuada, si le damos su lugar en todas las reuniones que realizamos. Evaluar nos servirá para:

Reflexión sobre la práctica.

1) *Identificar las carencias, los aciertos y también las mejoras con respecto a otras ocasiones*. Esto nos anima a introducir modificaciones que corrijan los problemas, a valorar las nuevas formas que ensayamos y a ser más conscientes, por una parte, de las dificultades que se nos presentan y, por otra, de las capacidades que tenemos para confrontarlas.

2) *Poner en común y contrastar las percepciones de todo el grupo*. En muchas ocasiones salimos de las reuniones con la sensación de que todo ha discurrido muy bien, y puede sorprendernos mucho que alguna otra persona de las que participaron opine todo lo contrario. Contrastar las distintas percepciones y valoraciones nos dará una idea más «objetiva» de como fue la asamblea, y seremos capaces de ver más cosas que las que nosotros mismos o nosotras mismas recogimos.

Contrastar las distintas. percepciones.

3) Hacernos de «espejo» donde podamos ver cómo nos comportamos en las reuniones. Precisamente una de las mayores dificultades al valorar el transcurso de una reunión es saber «cómo me comporté yo», «si jugué un papel facilitador o más bien puse obstáculos», «si levanté el tono de voz o fui ofensiva con alguien», etc. Es muy frecuente que no seamos completamente conscientes de lo que hicimos y, sin embargo, sí tengamos una visión más clara de lo que hicieron los y las demás. Por eso es muy útil que los demás, haciendo de espejo, nos cuenten cómo nos vieron. Por otra

Hacer de espejo.

parte, el hecho de reservar siempre un espacio de evaluación al final de cada reunión puede ser una fuente de motivación para intentar poner todo de nuestra parte para que se desarrolle lo mejor posible, para que al final podamos sentir la satisfacción de valorarnos positivamente.

La evaluación de cada reunión debe hacerse al finalizar los otros temas abordados, preferiblemente sin dejarla para otro momento u otro día, ya que vamos a olvidar muchos datos significativos.

Para facilitar la evaluación puede ser útil que una o varias personas asuman la posición de *observadoras*, guardándose de participar activamente en la asamblea y anotando (concienzudamente) todo lo que están observando del transcurso de la misma, para después «devolverle» esta información a todo el grupo.

Marcar el momento propio para la crítica.

El hecho de insistir en lo beneficiosa que puede resultar la evaluación en el proceso asambleario no quiere decir, sin embargo, que deba estar abierta la posibilidad de comentar, evaluar o criticar los elementos de la asamblea en cualquier momento de su transcurso. Puede que en mitad de la reunión, metidos y metidas de lleno en uno de los puntos del orden del día, veamos algunos elementos del funcionamiento que no nos gustan, o que sea posible mejorar. Sin embargo no conviene interrumpir el tema del que se trata y abrir «paréntesis» para la crítica, ya que probablemente esto entorpezca el abordaje de los temas y rompa el ritmo de trabajo. Lo que podemos hacer en estos casos es:

Apuntar observaciones, exponer después.

1) Tomar nota o recordar cual fue el elemento que no nos gustó para explicarlo lo más claramente posible en el espacio final de la evaluación, una vez resueltos todos los temas del orden del día. Esto también significa dar un voto de confianza a la persona que está moderando, dándole tiempo para reaccionar o rectificar o incluso demostrarnos que sus propuestas organizativas tienen un sentido beneficioso para todas y todos.

Propone cambios «en positivo».

2) Hacer una propuesta organizativa concreta. Un ejemplo: lo que estoy percibiendo es que está tratándose un tema que no afecta a todo el mundo, sino a una mínima parte, y que, sin embargo, está llevando mucho tiempo, por lo que todos los demás estamos algo aburridos y desimplicados. Abrir un espacio de evaluación por el medio de la discusión del tema sería algo así: «Yo pienso que estais abordando un tema que no nos incumbe a todos y que, por lo menos a mí, me aburre»; a lo que probablemente habría respuestas del estilo: «Este tema nos incumbe a todos, aunque en distinto grado, y vosotras también podeis aportar vuestras opiniones», «pues la realidad es que llevais media hora hablando entre vosotras cuatro», etc. En resumen, lo que conseguimos es romper el tema para hablar de un nivel diferente, interrumpiendo la marcha de la asamblea porque la «nueva discusión» está formulada de modo que puede llevar también mucho tiempo. Por el contrario, hacer una propuesta organizativa concreta sería: «Un momento; propongo, si os parece bien y el moderador está de acuerdo, que resolvamos este tema en una pequeña "comisión de afectados", que elabore por escrito las distintas alternativas de solución y también las ventajas e inconvenientes de cada una en los próximos veinte minutos, para presentarnos a los demás y tener más elementos de valoración para poder tomar una decisión antes de las siete y media. Propongo que en los veinte minutos en que trabaja esta pequeña comisión

el resto podamos ir avanzando en otros temas del orden del día que también requieren algún trabajo previo de elaboración antes de decidir».

La fórmula de sustituir las reflexiones críticas por las propuestas concretas es un buen atajo que, desde las experiencias de la Investigación- Acción-Participativa, fue propuesto para «devolver» la información extraída de la investigación a las bases sociales. Empleando estas «propuestas de acción» se hace mucho más entendible el sentido de nuestra crítica, y mucho más patente nuestro compromiso para superar las dificultades que percibimos.

Métodos de evaluación

Cuando estamos en jornadas de formación o emprendiendo un proceso de evaluación continuada de las asambleas puede ser recomendable que realicemos evaluaciones pormenorizadas, en las que se recojan los distintos niveles: actuación del moderador o moderadora, papel jugado por los distintos asistentes, circunstancias que influyeron en la eficacia de la reunión, caracterización de la participación, clima grupal, preparación de la reunión (convocatoria, espacio, etc.). Para estos casos de evaluación «a fondo» puede ser muy útil contar con la figura del observador o observadora, que abrirá la evaluación presentando sus anotaciones.

¿Qué evaluar?

Una vez acabaron los observadores, el resto de participantes expresará también sus opiniones, incluso cuando se trata de rebatir percepciones encontradas. Para esta dinámica de evaluación suele ser útil hacer ruedas de opinión, siguiendo los pasos que describimos en el capítulo de la moderación. Tenemos que tomar en cuenta que no es preciso llegar a ningún acuerdo, sino únicamente analizar lo que aconteció e intercambiar las distintas percepciones. Eso sí, cualquier propuesta de cómo mejorar en la siguiente reunión será bien recibida. Según sea la confianza existente entre los participantes, puede ser más delicado o más fácil exponer nuestra visión crítica de los papeles jugados por las otras personas, o por nosotros. Es necesario, en todo caso, expresar estas percepciones con el máximo respeto, y recibirlas lo más positivamente que podamos, porque probablemente sea esta la vía que mejores garantías ofrece para que podamos ser cada vez mejores «actores» de asambleas.

Analizar entre todas/os,más que ponerse de acuerdo.

De todas formas es frecuente que apreciemos cierta dificultad para expresar las críticas en plenario, por lo que muchas veces puede abrirse un espacio previo en grupos pequeños. Para que los pequeños grupos trabajen con pautas similares, nosotros solemos emplear guías como el «cuestionario de evaluación de la dinámica asamblearia» que presentamos en el cuadro aparte.

Guías de evaluación para trabajar en grupos.

Existen también, para este tipo de evaluaciones pormenorizadas, cuestionarios-guía que pueden ser cubiertos individualmente para después ser contrastados en común. La elaboración y utilización de este tipo de cuestionarios puede ser muy recomendable si se trata de reuniones donde no hubo observadores, ya que permite fijar en el papel las impresiones personales de todos los participantes.

Cuestionario guía para la evaluación de reuniones y asambleas

Cuestionario de evaluación dinámica

Las cuestiones aquí formuladas sirven como guía para la evaluación de la dinámica asamblearia. Cualquiera otras cuestiones que sean consideradas de interés pueden añadirse también a la evaluación. Intentaremos discutir las cuestiones primero en grupos de tres o cuatro personas y después entre todas y todos. Es conveniente tomar notas de los aspectos que vayan saliendo.

1. ¿Funcionaron los grupos de trabajo en la discusión de alternativas? Esto implica: se analizaron los problemas, se evaluaron las alternativas.
2. ¿Fue fructífera la asamblea? Esto implica: se hizo un trabajo provechoso en la búsqueda de alternativas, se siguió una discusión con argumentos sobre las distintas elecciones, se tomó una decisión que resuelve el problema, etc.
3. Tanto en los grupos previos como en la asamblea, ¿fueron escuchadas y tomadas en cuenta las propuestas de todas y todos?
4. ¿Se invitó a hablar a todo el mundo o hubo monopolios de la palabra?
5. ¿Se avanzaba en los temas o se repetían mucho los mismos argumentos?
6. ¿La gente se mantuvo en sus posicionamentos iniciales o hubo cesiones, negociación y cambios de parecer?
7. ¿Fue apropiada la labor de la moderadora o moderador? Esto implica: presentó bien el tema de discusión, reguló bien los turnos de palabras; invitó a que hablara todo el mundo, cortó las intervenciones repetidas o monopolizadoras de la palabra, explicó bien las opciones sobre las que se votaba, etc.
8. ¿Hubo liderazgo de alguna o algunas personas en particular? ¿Fue esto positivo o negativo para la marcha de la asamblea?
9. ¿Hubo violencia o tensión? ¿Como se resolvió?
10. ¿Conocerse con anterioridad o no conocerse repercutió positiva o negativamente... en la dinámica de la asamblea, en el clima de confianza o tensión...?
11. ¿Os hicieron sentir bien las formas en que fueron defendidas las posturas?¿Produjeron angustia, violencia, hastío, aburrimiento...?
12. ¿Os sentís identificadas, integradas y aceptadas por el grupo?

Se trata de responder y cubrir individualmente este cuestionario en un tiempo máximo de diez minutos. Después se hará una puesta en común para analizar y evaluar la asamblea entre todo el grupo de participantes.

		SI	*NO*
1	¿Te lleg con suficiente antelaci n la convocatoria?		
2	¿Estaba claro el orden del d a?		
3	¿Se propueso un mØtodo de trabajo?		
4	¿La distribuci n de trabajo era adecuada?		
5	¿Estaban claros para todo el mundo los objetivos de la reuni n?		
6	¿Hubo una buena preparaci n de la reuni n?		
7	¿Se analizaron suficientemente los temas tratados?		
8	¿Hubo un buen flujo de informaci n entre los asistentes?		
9	¿Se tomaron decisiones que ofrec an garant as de ser cumplidas?		
10	¿Particip activamente todo el mundo?		
11	¿Hubo sondeos y ruedas de opini n? ¿Se respetaron?		
12	¿Fueron escuchadas, recogidas y tomadas en cuenta todas las		
13	¿Se respet el turno de palabra?		
14	¿Hubo monopolios de palabra?		
15	¿Hubo repetici n de las mismas ideas o redundancias?		
16	¿Se formaron conversaciones en grupitos?		
17	¿Las intervenciones se centraban en el tema a tratar?		
18	¿Hubo cesi n y cambio de posturas?		
19	¿El moderador puso los medios para cumplir los objetivos en el		
20	¿Invit a participar y escuchar a todo el mundo?		
21	¿Favoreci al buen clima de trabajo?		
22	¿Hubo violencia, tensi n o ataques personales?		
23	¿Hubo una buena implicaci n con los temas y compromiso de		
24	¿Hubo conflictos?		
25	¿Hubo mediaci n que ayudara a resolver los conflictos?		
26	¿Se hicieron propuestas integradoras?		
27	¿Fueron bien expuestas y aplicadas las distintas tØcnicas de		
28	¿Acab la reuni n en el tiempo prefijado?		
29	¿El resultado de la reuni n fue satisfactorio para todos los		
30	¿Valoras positivamente esta reuni n?		

Como vimos, en los momentos de aprendizaje o inicio de un proceso de revisión continua de la marcha de nuestras asambleas, la evaluación pormenorizada puede aportarnos un alto grado de autoconocimiento y, por lo tanto, ser una guía para la mejora.

Sin embargo, no siempre tenemos que abordar la evaluación de forma tan extensa, ya que la dinámica de nuestro grupo va a ser, a grandes rasgos, muy parecida de una reunión a otra y, si tenemos reuniones frecuentes, podemos «empacharnos» de evaluación. Es necesario disponer de distintas fórmulas que hagan de la evaluación un momento ameno donde podamos expresar los rasgos más destacados de la reunión del día, sin ánimo permanente de evaluarlo todo.

Una de estas fórmulas breves por la cual podemos hacernos una idea de las distintas valoraciones de nuestros compañeros y compañeras es la «rueda de lo mejor y lo peor». En ella no interesa tanto un diagnóstico completo como la recogida de elementos «sintomáticos». «Alguien puede evaluar la adecuación de los métodos propuestos («lo peor fue tratar en plenario un tema tan delicado sin trabajarlo antes en grupos»), y otra persona el clima del grupo («lo que más me gustó fue como resolvimos con buen talante nuestras diferencias»), o la preparación («este local es demasiado grande y frío»). Con la suma de todas las opiniones encontramos información sobre distintos niveles de cosas que pasaron y también sobre las diferentes formas en que se vivió la asamblea.

Rueda de lo mejor y lo peor

Objetivo: evaluación no sistemática de la reunión.
Duración: 10 minutos, aproximadamente.
Situación espacial: en círculo.

Por orden, cada asistente dirá qué le pareció lo mejor y qué lo peor de la reunión.

Para agilizar la rueda y que puedan hablar todos y todas, las exposiciones serán concisas, del tipo: «lo que más me gustó fue la tormenta de ideas porque surgieron cosas muy divertidas y lo que menos me gustó fue habernos pasado media hora sobre el tiempo previsto».

La rueda no puede interrumpirse. Al final habrá un espacio breve para comentarios que puedan surgir.

Participan todas las personas, y todas dicen lo mejor y lo peor, aunque lo mejor no sea demasiado bueno, o que lo peor no sea muy malo. Nadie puede decir sólo una cosa positiva o sólo una crítica negativa.

Como variante, y empleando también una rueda ágil, podemos interesarnos cada día por cuestiones que estimemos relevantes, y lanzar a la rueda una pregunta, del tipo:

¿Crees que podrían mejorarse las relaciones dentro de este grupo?

¿Hoy fueron escuchadas y tomadas en cuenta todas las opiniones?

¿Cumplimos los objetivos establecidos al inicio?, ¿en que grado?

¿Los métodos empleados resultaron muy divertidos pero poco prácticos?, ¿muy participativos pero poco serios?, ¿muy enfocados a los objetivos pero demasiado aburridos?

¿La participación fue mayor o menor que en reuniones anteriores?

En todos estos casos podemos tomar nota de las opiniones y valoraciones vertidas, de forma que, con perspectiva temporal, podamos hacer valoraciones del proceso asambleario durante años, haciendo más patentes las mejoras encontradas.

Existe otra fórmula de evaluación no sistemática que ofrece la ventaja de ser por escrito: la crónica periodística. Se trata de hacer breves crónicas, en clave de humor, sobre el transcurso de la reunión. El humor puede ser un buen facilitador para la crítica de determinadas actitudes personales, etc. Sin embargo, debe ser empleado con tacto y respeto y, en la medida de lo posible, en clave positiva. Cuando se le hace una crítica negativa a alguien al final de una asamblea (aunque también pasa con las positivas), el tacto y el respecto se manifiestan huyendo de estos dos extremos:

Ponerle nombre a las críticas y opinar sobre ellas no significa cuestionar la personalidad.

1) ocultar el nombre de la persona que se comporta de la manera criticada (diciendo, por ejemplo, «aquí hay gente que nunca se moja, ni opina, ni decide, ni se quiere encargar de ningún trabajo, y hoy quedó patente»), impidiendo que la persona o personas afectadas expongan sus réplicas;

2) personalizar tanto la crítica de modo que no se evalúa tanto el comportamiento concreto en una asamblea como la personalidad o la vida de alguien (esto ocurre cuando se dice, por ejemplo, «yo ya estoy harto porque Raúl hace como siempre, no deja hablar a nadie, igual que cuando estamos en la comida»).

Crónica periodística

Objetivo: evaluación no sistemática.
Duración: 15 minutos, aproximadamente.
Situación espacial: en pequeños grupos de tres personas, preferiblemente con una mesa para escribir; después en plenario, preferiblemente en círculo.

En grupos de tres se escribe una breve crónica periodística sobre la marcha de la reunión. Esta crónica puede tener un titular y un desarrollo de no más de tres o cuatro párrafos.

La elaboración de la crónica debe ser rápida, limitando el tiempo a diez minutos.

Pasados los diez minutos se ponen las distintas notas de prensa en común, pudiendo hacer comentarios sobre las crónicas de los demás, etc.

Hay cabida para la clave de humor, que a veces permite decir cosas que de otra forma resultan violentas. Tomar, en todo caso, precauciones para no herir susceptibilidades.

Para hacerlo más ameno y enfatizar el rol de reporteros y reporteras, el coordinador de la evaluación puede iniciar y ligar las distintas crónicas diciendo con voz radiofónica: «Conectamos con nuestras corresponsales en el fondo de la sala, ¿cuáles son las últimas noticias por esa zona?», por ejemplo.

CALMA CHICHA EN EL PRIMER LUNES DE LA TEMPORADA

Con total somnolencia, destacada en el sector de estribor, se abordaron hoy temas de lo más rutinario, pero no por eso menos complicado. Se llegó pesadamente a una solución bastante aceptable, y gracias a la energía inagotable de nuestra moderadora, que no soltó el timón ni por un momento, luchando contra las olas de nuestra manifesta desimplicación.

Abundaron las discusiones en grupitos y no faltó quien atendiera al teléfono durante veinte minutos, desatendiendo la reunión.Tampoco faltaron las responsables y responsabilizadoras llamadas de atención, que nos pusieron las pilas para llevarnos finalmente a buen puerto.

Otra técnica de evaluación posible es la «modelación de estatuas». Esta es especialmente adecuada cuando se quieren simbolizar emociones y sentimentos difíciles de expresar verbalmente.

Suele despertar muchas sonrisas cómplices y también acerca fisicamente a las personas, habitualmente distantes en la asamblea. En los grupos más maduros y con mayor confianza interna, esta técnica se aplicará sin dificultades.

Quien vaya a asumir la moderación de la siguiente asamblea puede revisar las anotaciones de las evaluaciones anteriores para identificar los principales problemas que fueron surgiendo y buscar otros métodos que sirvan para atajar estos problemas.

Pasamos ahora a explicar más pormenorizadamente el papel del observador u observadora.

las estatutas

Objetivo: evaluación no sistemática.
Duración: 20 minutos.

Se trata de formar una estatua humana con todas las personas del grupo que se quieran incluír, para representar un momento, situación o comportamiento que nos haya parecido significativo de la reunión.

Se desarrolla proponiendo a cada cual que piense en la estatua que le gustaría modelar. En función de la iniciativa de la gente se van representando las estatuas colectivas por turno. Cada participante elegirá a una parte o la totalidad del grupo e irá colocando a cada persona de la manera que considere «evaluadora» de la reunión del día.

No es necesario que cada persona haga una estatua. Bastará con cuatro o cinco.

Las estatuas resultantes pueden explicarse y comentarse verbalmente, aunque esto no será siempre necesario, ya que el objetivo de esta técnica es, precisamente, el de sugerir aspectos diversos y sensibles de la evaluación antes que la exhaustividad.

La auto-observación de las reuniones y asambleas

¿Para que puede ayudarnos observar durante las asambleas?

— A veces, tomar una postura externa con respecto al propio grupo sirve para valorar mejor las razones del resto de personas y para emitir juicios propios muy sopesados.

— También es un modo de que el grupo se auto-observe por medio de una persona, preferiblemente variable por turnos: así, el grupo conocerá mejor cómo discute, cómo se relaciona y que tipo de cosas dice y hace cada persona.

— En tercer lugar, en las relaciones cotidianas y en el medio de las discusiones y reuniones específicas aparecen «barreras» desconocidas que perturban el mutuo enriquecimiento y la persuasión racional, argumentada y comprendida. Por lo tanto, un aprendizaje de auto-observación grupal puede hacer conscientes esas barreras y manejarlas conjuntamente.

¿Qué observar?

Una vez conocemos las utilidades de la observación, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿que observar?. Se puede atender a cinco aspectos: las personas, sus relaciones, las razones, los gestos y los hechos que se dan entre ellas. Todos ellos sucediendo en la vida general de un grupo o en una discusión o reunión específicas.

Roles, comportamientos.

El proceso de reunión grupal es un caso especial de dinámica de grupo que puede observarse desde distintas ópticas. Combinando la atención a los cinco aspectos señalados, una óptica de análisis posible es la que se refiere a los roles desempeñados. En este caso se observan tres tipos de roles:

— de *contenido* (tendentes a la dinamización de la reunión con vistas a cumplir las tareas marcadas)

— de *forma-relación* (tendentes a la dinamización del grupo con vistas a mantener una relación favorable a la discusión y el clima de trabajo)

— de *ruído* (que obstaculizan negativamente el desarrollo de las tareas y del clima, con estrategias de poder individual o interindividual por encima de los intereses colectivos).

Puesto que después de la observación hay que devolverle al grupo lo observado para que exista una autoobservación grupal, conviene anotar qué personas asumen qué roles y bajo qué circunstancias: las frases, momentos o hechos concretos que expliquen cada elemento.

El inconsciente grupal: actitudes y normas.

Otra perspectiva de observación, complementaria con la primera (la de los roles), es la de considerar los aspectos inconscientes de las relaciones grupales (tanto a nivel de contenido, como de relación y de ruído). En este sentido podemos distinguir dos ópticas de observación del inconsciente grupal: las actitudes y las normas.

Por una parte, tenemos la observación de *actitudes*, que consiste en determinar la lógica de relación entre las personas de un grupo según los comportamientos básicos que señalábamos en un capítulo anterior:

— lucha-enfrentamiento

— huida-evitación / conciliación-arbitrio

— dependencia-sumisión / contradependencia-insumisión

Actitudes, disposiciones.

Las actitudes son hipótesis sobre las disposiciones concretas de los individuos en una relación grupal, sobre las imágenes que se hacen de los demás, del grupo (grupo materno-vacío, grupo maternoregresivo, grupo progresivo, grupo directivo, etc.) y de uno mismo o de una misma en la posición social y grupal que ostentan. Estas hipóteses las elabora la persona observadora y debe verificarlas junto al resto del grupo.

Normas: explícitas implícitas.

Por otra parte, tenemos la observación de las normas implícitas que hacen funcionar al grupo. Estas normas pudieron ser marcadas en un momento anterior a la reunión de grupo que se observa, pudieron ser marcadas al comienzo de la reunión o, simplemente, funcionan de un modo obvio para quien está en el grupo (aunque necesitan de expresiones de reconocimiento y «reconstrucción» de las mismas en cada reunión del grupo). Se pueden distinguir normas:

— sobre *relaciones* (creación de normas y límites de agrupamientos subgrupales)

— sobre *comunicación* (límites de contenido o tabúes, temas especiales, etc.)

— sobre *expectativas* (límites a la expresión manifiesta de las expectativas sobre la reunión, coincidencias implícitas sobre las mismas, etc.)

— sobre *sentimientos* (límites a la expresión de los sentimientos y afectos, y límites creados por su expresión cuando, al hacerlo, se marca un nuevo nivel de relación)

— sobre *sanciones* (impuestas previamente o estipuladas en el grupo por transgredir normas; también se incluyen aquí los mecanismos para aplicar las sanciones, los modos de aceptación de las mismas, etc.).

¿Quién observa?

Una vez sabemos cuáles son los elementos a los que tiene que atender, es necesario conocer quién tiene que observar. En principio puede ser cualquier miembro del grupo. Preferiblemente todos por turnos rotativos. Pueden comenzar aquellas personas menos activas en el grupo o que un día concreto no tengan mucho interés en exponer sus opiniones (o piensen que otras personas del grupo ya las defienden por ellas). De cualquier modo, la práctica de la observación exige bastante concentración, pero no impide algunos momentos de desconexión de esta tarea para intervenir en la discusión si la persona observadora lo cree conveniente.

No puede observar aquella persona que quiera defender constante y fuertemente una postura que de antemano sabe muy polémica en el grupo. Tampoco conviene que ejerza la observación una persona que no puede controlar un día su modo compulsivo de hablar y querer intervenir en todos los asuntos. La persona observadora se compromete el día que le toca observar a guardar bastante silencio, mirar con sensibilidad a todo el mundo (a quienes hablan y a quienes no hablan), tomar notas y, finalmente, devolverle al grupo los resultados (en global, por una parte, y con detalles y ejemplos, por la otra).

Por último, vamos a describir distintos tipos de observación según el ámbito que abarcan.

— Observación de *reuniones concretas*. Puede ser «libre» (anotando espontáneamente todas aquellas cosas sorprendentes, poco habituales, etc. que van surgiendo en el transcurso de la reunión o discusión) o «reglada» (con hojas de observación preparadas de antemano, buscando exhaustividad en las categorías e incluso anotando cosas aparentemente irrelevantes para quien observa, pero que pueden ser útiles para reconocer las aportaciones de muchas personas al final).

— De un *período temporal* de la vida del grupo, que puede incluir varias reuniones y circunstancias en la historia del grupo. Puede correr a cargo de una misma persona (que relacione unos hechos con otros, la evolución de las relaciones y actitudes, etc.) o de varias que se juntan y/o turnan (comparando los distintos tipos de observaciones y las distintas circunstancias en las que se daban las relaciones grupales).

En todos los casos es fundamental devolver la información al grupo en el espacio abierto para la evaluación. Este paso se produce en el momento de la evaluación colectiva e incluye la devolución, discusión y uso de la información. No podemos olvidar que el objetivo de los ejercicios de «observaciones» es facilitar que se consiga un autoconocimiento grupal que permita ir mejorando constantemente.

roles de contenido-tarea	personas implicadas	expresiones, discursos, hechos, momento
Iniciativas de enfoque y propuestas de alaternativas		
Informar de hechos o experiencias		
Opinar personal y valoritativamente		
Aclarar puntos y consecuencias de los temas		
Relacionar ideas y personas que las comparten		
Diálogo en progresiva profundización de un tema		
Sondeos de opiniones, explicaciones y acuerdos		
Resumen de ideas y propuestas		

roles de contenido-tarea	personas implicadas	expresiones, discursos, hechos, momento
Agradecer ayuda al grupo o a miembros de este		
Mínima intervención, sólo en puntos clave		
Facilitar comprensión con experiencias personales-afectivas		
Arbitrar constructivamente en los conflictos		
Ceder en las negociaciones y aceptar responsablemente las ideas ajenas		
Establecer reglas de funcionamiento grupal		
Evaluar el seguimiento de las reglas y de los esfuerzos para cumplir los objetivos		
Reducir tensiones		

roles de contenido-tarea	personas implicadas	expresiones, discursos, hechos, momento
Agresividad desvalorizadora de los demás		
Agresividad con tono y tipo de lenguaje (sexismos, insultos,etc.)		
Desvarios con respecto a los demás		
Cortes e interrupcciones a la persona que tiene el turno para hablar (incluso «cotilleando»)		
Monopolizar la palabra		
Repetir las propias razones y argumentos, e insistir en tener la última palabra		
Gestos, posturas y mímica agresiva		
Diálogos personalizados y mímica agresiva		
Expresiones de sentimientos personales ajenos a los objetivos grupales (confesiones, protagonismo,etc.)		
Descontrol con el tiempo planificado de reunión		

bibliografía

AA.VV. (Seminario Permanente de Educación para la Paz de la Asociación Pro Derechos Humanos), (1990), «Educar para la paz. Una propuesta posible», CIP-SPEPAPDH, Madrid.

AA.VV., (1996), «Enredándonos. Dónde están y cómo se gestionan las Redes de inserción sociolaboral, economía alternativa y economía social», en Imagina, núm 1, Barcelona.

Alguacil, J., Rodríguez-Villasante, T., (1992), «Asociacionismo y actividades ciudadanas», Junta de Andalucía, Sevilla.

Antons, K., (1985), «Práctica de la dinámica de grupos», Herder, Barcelona.

Anzieu, D., (1986), «El grupo y el inconsciente. Lo imaginario grupal», Biblioteca Nueva, Madrid.

Campos Beiro, A., (1991), «Cooperativismo agrario en Galicia», en Cooperativismo e Economía Social, nº3.

Cembranos, F., Montesinos, D., Bustelo, M., (1988), «La animación sociocultural. Una propuesta metodológica», Popular, Madrid.

Colectivo no violencia y educación, (1997), «Funcionamiento de grupo. Comunicación, liderazgo, toma de decisiones», Madrid.

Delgado, F., Del Campo, P., (1993), «Sacando jugo al juego. Guía para vivir jugando», Integral, Barcelona.

Delicado, A., Fernández, F., Bellmunt, A., (1991), «Cultura organizacional cooperativa en el Pais Valenciano», Institut de Promocio i Foment del Cooperativisme, Generalitat Valenciana, Valencia.

De prado Díez, J. A., (1997), «Guía práctica para las reuniones» (dossier CEFOCOP, Ferrol), inédito.

EKMAN, P., FRIESEN, W.V., (1969), «Origen, uso y codificación: Bases para cinco categorías de conducta no verbal», en E.Veron et al., 'Lenguaje y comunicación social', Nueva Visión, Buenos Aires.

ETKIN, J., SCHVARSTEIN, L., (1989), «Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio», Paidós, Buenos Aires.

FALS BORDA, O., (1985), «Conocimiento y poder popular. Lecciones con campesinos de Nicaragua, México, Colombia», S.XXI-Punta Lanza, Bogotá.

GARCÍA, V, LORENZO, A., (1995), «Cultura organizativa nas empresas galegas da economía social», Cooperativismo e Economía Social, nº 12.

GREENWOOD, D., GONZÁLEZ, J.L. et al., (1989), «Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón», Txertoa, Donosti.

IBÁÑEZ, J., (1985), «Análisis sociológico de textos o discursos», Revista Internacional de Sociología, nº43.

Ibáñez, J., (1986, or.1979), «Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica», S.XXI, Madrid.

KIRSTEN, R.E., MÜLLER-SCHWARZ, J., (1991), «Entrenamiento de grupos», Mensajero, Bilbao.

LABRUCHERIE, N. ET AL., (1979), «Roles de coordinador y observador en grupos operativos», en AA.VV., «Psicología y sociología de grupo», Fundamentos, Madrid.

LAKEY, B., (1986), «Moderar reuniones», en S.Judson (comp.), «Aprendiendo a resolver conflictos. Manual para la paz y la no violencia», Lerna, Barcelona.

LAPASSADE, G., (1977, or. 1973), «El aprendizaje del análisis», en AA.VV., «El análisis institucional», Campo Abierto, Madrid.

LAPASSADE, G., (1977), «Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia», Granica, Barcelona.

LOBROT, M., (1977), «Para una pedagogía institucional», en G. Lapassade, «Grupos, organizaciones e instituciones», Granica, Barcelona.

LORENZO, A., MARTÍNEZ, M., (1996), «A organización social e productiva das cooperativas de ensino», en AA.VV., «Cooperativismo», UCETAG, Vigo.

LORENZO VILA, A., (1997), «Sobre a intervención técnica externa na organización cooperativa», en Cooperativismo e Economía Social, núm. 15, Vigo.

LORENZO VILA, A., (1997), «Buses, papaventos e outras historias cooperativas», UCETAG, Mos.

LOURAU, R., (1977, or.1973), «Objeto y método del análisis institucional», en AA.VV., «El análisis institucional», Campo Abierto, Madrid.

MARTÍN-BARÓ, I., (1990, or. 1983), «Acción e ideología. Psicología Social desde Centroamérica», UCA, San Salvador.

MARTÍNEZ LÓPEZ, M., (1996), «Unha alternativa local e cooperativista no eido das telecomunicacións: a experiencia de Sesteiro no Morrazo», en Cooperativismo e Economía Social, núm. 14, Vigo.

MARTÍNEZ LÓPEZ, M., (1995), «As dinámicas de grupo nas cooperativas: pantasmas e virtualidades», Cooperativismo e Economía Social, núm. 12, Vigo.

MARTÍNEZ LÓPEZ, M., (1995), «Guieiro de avaliación psicosocial para grupos en cursos de formación», en Cooperativismo e Economía Social, núm. 12, Vigo.

MARTÍNEZ LÓPEZ, M., (1997), «Dimensiones epistemológicas y metodológicas de la IAP para un autoconocimiento de los Nuevos Movimientos Sociales» en Política y Sociedad, núm. 25, Madrid.

MARTÍNEZ LÓPEZ, M., (1997), «Relaciones institucionales y procesos de i-a-p en la autogestión de asociaciones y cooperativas», VIII Congreso Mundial de IAP, Cartagena (Colombia).

MEDIANO, L., (1987), «Vivir en el campo», Integral, Barcelona.

MUCCHIELLI, R., (1984), «Preparación y dirección eficaz de las reuniones de grupo», Ibérico Europea, Madrid.

PALACIOS, J., FRAGUZCA, R., VARELA, L., (1996), «Xogos cooperativos e actividades infantís», Lea, Santiago de Compostela.

PAVLOVSKY, E., MARTÍNEZ BONQUET, C., MOCCIO, F., (1979), «Psicodrama. Cuándo y por qué dramatizar», Fundamentos, Madrid.

RIBAS, P., (1980), «De que van las comunas», La Piqueta, Madrid.

RODRÍGUEZ VILLASANTE, T., (1994), «De los movimientos sociales a las metodologías participativas», en J.M. Delgado e J. Gutiérrez, «Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales», Síntesis, Madrid.

SÁNCHEZ ALONSO, M., (1991), «La participación. Metodología y práctica», Popular, Madrid.

SIMON, P., ALBERT, L., (1989, or.1975), «Las relaciones interpersonales», Herder, Barcelona.

VARGAS, L., BUSTILLOS, G., MARFÁN, M., (1993), «Técnicas participativas para la educación popular», Popular, Madrid.

WATZLAWICK, P., (1989, or. 1976), «¿Es real la realidad? Confusión, desinformación comunicación», Herder, Barcelona.


ASOCIACIÓN PARA A ECONOMÍA SOCIAL
traficantes de sueños
movimiento